

**MANAJEMEN PERUBAHAN LAYANAN PENUMPANG
PT KERETA API INDONESIA (PERSERO): ANALISIS
DARI PERSPEKTIF PENDEKATAN INDIVIDU**

***CHANGE MANAGEMENT ON PASSENGER SERVICE OF PT
KERETA API INDONESIA (PERSERO): AN ANALYSIS OF
INDIVIDUAL APPROACH PERSPECTIVE***

Oleh
Agus Priyanto
170230140024

DISERTASI

Untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Administrasi Bisnis
Pada Universitas Padjadjaran
Dengan wibawa Rektor Universitas Padjadjaran
Prof. Dr. Rina Indriastuti, S.E., MSIE
Sesuai dengan Keputusan Senat Komisi I/Guru Besar Universitas
Dipertahankan pada tanggal 27 April 2020
Di Universitas Padjadjaran



**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS PADJADJARAN
BANDUNG
2020**

**MANAJEMEN PERUBAHAN LAYANAN
PENUMPANG PT KERETA API INDONESIA
(PERSERO): ANALISIS DARI PERSPEKTIF
PENDEKATAN INDIVIDU**

***CHANGE MANAGEMENT ON PASSENGER SERVICE OF PT
KERETA API INDONESIA (PERSERO): AN ANALYSIS OF
INDIVIDUAL APPROACH PERSPECTIVE***

Oleh:
AGUS PRIYANTO
NPM. 170230140024

DISERTASI

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Administrasi Bisnis

Telah disetujui oleh Tim Promotor pada tanggal
seperti tertera di bawah ini
Bandung, ...21-2-2020.....



Prof. Dr. H. Sam'un Jaja Raharja, Drs., M.Si
Ketua Promotor



Dr. H. R. Anang Muftiadi, S.E. M.Si.
Anggota Promotor



Dr. Suryanto, S.E., M.Si.
Anggota Promotor

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis/disertasi* ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Padjadjaran maupun perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan ~~Tim Pembimbing~~/Tim Promotor*).
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya tulis atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandung, 16 November 2019

Yang membuat pernyataan



(Agus Priyanto)

17023140024

DALIL-DALIL

1. Permasalahan perubahan organisasi tidak hanya sebatas pada restrukturisasi, reorganisasi, perampangan, merger, akuisisi, transformasi tetapi harus diikuti oleh perubahan pola pikir, mental, dan perilaku anggota organisasi.
2. Melakukan perubahan sistem pada organisasi yang sudah berjalan jauh lebih sulit jika dibandingkan dengan membangun sistem baru karena pengalaman masa lalu yang sudah tertanam kuat seringkali menjadi penghambat dalam melakukan perubahan.
3. Terjadinya kecocokan antara budaya yang tumbuh pada tiap-tiap individu dengan budaya yang berkembang pada organisasi akan memperkuat keterikatan antara individu dengan organisasi.
4. Organisasi yang hebat adalah organisasi yang mampu menciptakan pembelajaran secara berkelanjutan bagi seluruh anggotanya.
5. Seorang pemimpin yang hebat mendedikasikan diri pada satu tujuan utama, yaitu menjadikan organisasi yang benar-benar hebat dan membangun organisasi yang hebat tanpa kehadiran dirinya.
6. Teknologi bukanlah penentu terciptanya sebuah inovasi tetapi teknologi berfungsi sebagai akselerator terjadinya inovasi.
7. Pendidikan merupakan suatu proses pembaharuan makna pengalaman yang didapat dari pergaulan dengan semua lapisan baik yang disengaja maupun tidak disengaja.

ABSTRAK

Keberhasilan PT Kereta Api Indonesia (Persero) menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan karena didukung oleh adanya manajemen perubahan layanan penumpang yang menitikberatkan kepada perubahan pola pikir individu yang ada di dalamnya. Bertolak dari keberhasilan tersebut, tujuan penulisan disertasi ini adalah untuk menganalisis bagaimana pola manajemen perubahan pelayanan penumpang yang diterapkan PT Kereta Api Indonesia (Persero) tersebut sehingga mampu menciptakan keunggulan daya saing berkelanjutan seperti sekarang ini.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Data primer penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap informan 12 informan kunci, yaitu karyawan dari divisi operasional yang telah bekerja dari periode sebelum perubahan sampai periode setelah perubahan seperti sekarang ini. Data primer juga diperoleh melalui wawancara terhadap pimpinan dan juga dengan para penumpang sebagai pengguna jasa. Adapun data sekunder diperoleh melalui observasi, dan studi terhadap dokumen-dokumen pendukung penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan program manajemen perubahan pelayanan penumpang yang dijalankan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) karena para karyawan telah memiliki rasa kemendesakan untuk berubah, keinginan menerima perubahan, kompetensi yang memadai tentang perubahan, dan komitmen untuk mempertahankan perubahan.

Kata kunci:

Keunggulan kompetitif berkelanjutan, manajemen perubahan, dan layanan.

ABSTRACT

The success of PT Kereta Api Indonesia (Persero) to create sustainable competitive advantage is supported by change management on passenger services that emphasizes in the change of individual mindset. Starting from this success, the purpose of writing this dissertation is to analyze the implementation of change management at PT Kereta Api Indonesia (Persero) that are able to create sustainable competitive advantage as it is today.

It is a descriptive qualitative research. Primary research data obtained through in-depth interviews with 12 key informants, namely employees from the operational division who have worked from the period before the change to the period after the change as it is today. Primary data was also obtained through in-depth interviews with the leadership and also with passengers as service users, while secondary data was obtained through observation, and studies of research supporting documents.

The results showed that the success of the change management on passenger service program run by PT Kereta Api Indonesia (Persero) because employees already had sense of urgency, acceptance to change management, sufficient competency, and commitment to keep the change.

Key words: sustainable competitive advantage, change management, and service.

KATA PENGANTAR

Syukur kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “Manajemen Perubahan Layanan Penumpang PT Kereta Api Indonesia (Persero): Analisis dari Perspektif Pendekatan Individu”. Penulisan disertasi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan tingkat Doktoral pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran.

Topik penelitian ini dimaksudkan sebagai umpan balik terhadap program manajemen perubahan pelayanan penumpang PT Kereta Api Indonesia (Persero). Pemilihan PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai obyek penelitian karena keberhasilan perusahaan tersebut dalam melaksanakan manajemen perubahan layanan penumpang sehingga mampu memperbaiki citra perusahaan yang pernah terpuruk di mata masyarakat, khususnya pengguna jasa angkutan kereta api.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih banyak kelemahan dan kekurangan, oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dari disertasi ini. Selain itu, penulis juga menyadari bahwa penulisan disertasi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah sepantasnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas dukungan dan bantuannya, khususnya kepada Prof. Dr. H. Sam'un Jaja Raharja, Drs., M.Si., selaku Ketua Promotor, Dr. H.R. Anang Muftiadi, S.E., M.Si., dan Dr. H. Suryanto, S.E., M.Si., selaku Anggota

Promotor yang telah sudi meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, masukan dan arahan kepada penulis sampai selesainya penulisan disertasi ini.

Pada kesempatan ini pula, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Rina Indrastuti, S.E., MSIE, selaku Rektor Universitas Padjadjaran yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan dan menyelesaikan studi di Universitas Padjadjaran,
2. Dr. R. Widya Setiabudi Sumadinata, M.T., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran, yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan dan menyelesaikan studi di Universitas Padjadjaran,
3. Dr. Margo Purnomo, M.M, selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran yang telah memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan studi.
4. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran yang telah memberikan ilmunya sehingga memberikan pencerahan kepada penulis.
5. Seluruh Staf dan Karyawan Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran, yang telah memberikan kemudahan pelayanan kepada penulis selama mengikuti studi.
6. Prof. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti studi di

Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran.

7. Dr. Sofjan Aripin, M.Si., selaku Dekan Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka yang telah memberikan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan studi ini.
8. Rekan-rekan dosen di Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka yang telah memberikan masukan dan dukungan kepada penulis.
9. Drs. Enceng, M.Si. selaku Kepala UPBJJ UT-Bandung beserta teman-teman dosen dan karyawan UPBJJ-UT Bandung yang banyak membantu penulis selama menyelesaikan studi.
10. Bapak Edi Sukmoro selaku Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang telah memberikan izin kepada penulis melaksanakan penelitian di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
11. Bapak Dadan Rusdyansah selaku Kepala DAOP I Jakarta dan Seluruh Staf dan Karyawan DAOP I Jakarta PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian.
12. Rekan-rekan peserta Program Pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis angkatan tahun 2014 yang telah banyak memberikan ide dalam berdiskusi dengan penulis.
13. Ida Rahayu Purnamawati, istriku tercinta dan Anakku tercinta Athallah Firhan Pridayanto yang dengan setia memberikan semangat, dukungan moril

dan doa, serta Keluarga besar Bpk Koendari dan Bpk. Oethomo yang telah memberi dukungan doa kepada penulis untuk menyelesaikan studi.

14. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan studi.

Sebagai penutup, penulis berdoa semoga dukungan dan bantuan yang telah diberikan mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT, dan semoga disertasi ini bisa bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 21 Februari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	Hal ii
PERNYATAAN	iii
DALIL-DALIL	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GABAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Perubahan Organisasi	11
2.1.1. Definisi dan Teori Perubahan Organisasi	11
2.1.2. Bentuk-bentuk Perubahan Organisasi	19
2.1.3. Pendekatan dalam Perubahan Organisasi	24
2.2. Resistensi Terhadap Perubahan	26
2.3. Manajemen Perubahan	31
2.3.1. Konsep dan Gagasan manajemen Perubahan	31
2.3.2. Model Manajemen Perubahan	37
2.4. Pelayanan	48
2.4.1. Konsep dan Definisi Pelayanan	48
2.4.2. Kualitas Pelayanan	49
2.5. Keunggulan Daya saing (<i>Competitive Advantage</i>)	52
2.5. Kajian Hasil Penelitian Sebelumnya.....	53
2.6. Kerangka Pemikiran	58
2,8. Proposisi	60
BAB III METODE PENELITIAN	61
3.1. Desain Penelitian	61

3.2. Unit Analisis	62
3.3. Pengumpulan Data	63
3.4. Analisis dan Interpretasi Data	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	68
4.1. Gambaran Umum PT Kerta Api Indonesia (Persero)	68
4.1.1. Sejarah PT Kereta Api Indonesia	68
4.1.2. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan	71
4.1.3. SumberDaya Manusia	74
4.1.4. Tatakelola dan Struktur Organisasi	80
4.2. Pengambilan Data Penelitian	83
4.2.1. Perijinan	83
4.2.2. Kegiatan Pengambilan Data	84
4.3. Hasil Penelitian	86
4.3.1. Analisis Change Management	86
4.3.1.1. Awareness	87
4.3.1.2. Desire	117
4.3.1.3. Knowledge	134
4.3.1.4. Ability	146
4.3.1.5. Reinforcement	161
4.3.2. Gambaran Keseluruhan Dimensi	171
4.4. Kebaruan Penelitian	174
4.5. Keterbatasan Penelitian	176
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	178
5.1. Simpulan	178
5.2. Implikasi	179
5.2. Saran	179
5.2.1. Saran Teoritis	179
5.2.2. Saran Praktis	180
DAFTAR PUSTAKA	181
LAMPIRAN.	190

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Ringkasan Sejarah Perusahaan Perkeretaapian	5
Tabel 1.2 Daftar Penghargaan PT Kai (Persero)	7
Tabel 3.1 Jumlah Penumpang PT KAI (Persero)	63
Tabel 3.2 Frekuensi Perjalanan Kerta	63
Tabel 4.1 Komposisi SDM Berdasarkan Wilayah Kerja	76
Tabel 4.2 Komposisi SDM Berdasarkan Satuan Kerja	77
Tabel 4.3 Komposisi SDM Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.4 Komposisi SDM Berdasarkan Usia	78
Tabel 4.5 Komposisi SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan	79
Tabel 4.6 Komposisi SDM Berdasarkan Masa Kerja	79
Tabel 4.7 Penggerak Perubahan	95

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Grafik Laporan Keuangan	6
Gambar 2.1 Lewin's Frame of Change	15
Gambar 2.2 Reengineering	17
Gambar 2.3 Proses Resilint	18
Gambar 2.4 Resitence to Change	31
Gambar 2.5 Manajemen Perubahan	35
Gambar 2.6 ADKAR Model	41
Gambar 2.7 Kotter's Change Management	44
Gambar 2.8 Kerangka Pemikiran	63
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT KAI	87
Gambar 4.2 Capaian Awareness Karyawan	124
Gambar 4.3 Capaian Desire Karywan	141
Gambar 4.4 Capaian Knowledge Karyawan	154
Gambar 4.5 Capaian Ability Karyawan	170
Gambar 4.6 Capaian Reinforcement Karyawan	181
Gambar 4.7 Diagram Pemetaan Dimensi Change Management	182
Gambar 4.8 Hasil Pemetaan Dimensi Change Management	183

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1. Pedoman wawancara untuk staf	190
Lampiran 2. Pedoman wawancara untuk atasan	191
Lampiran 3. Pedoman wawancara untuk penumpang	192
Lampiran 4. Surat ijin penelitian	193

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Industri jasa pengangkutan penumpang di Indonesia, khususnya angkutan darat, kini dihadapkan kepada tantangan baru seiring dengan perubahan lingkungan bisnis yang disebabkan oleh perkembangan teknologi dan informasi. Ada tiga unsur penting yang berperan dalam terciptanya perubahan lingkungan bisnis seperti sekarang ini, yaitu pelanggan (*customer*), kompetisi (*competition*), dan perubahan (*change*) (Hammer & Champy, 1993, h. 17-23). Pertama, kemajuan teknologi informasi mempermudah dan mempercepat pelanggan memperoleh akses terhadap berbagai macam informasi yang dibutuhkan. Kemudahan dan kecepatan menjadikan pelanggan memiliki data yang lengkap sebagai bahan referensi dalam melakukan keputusan pembelian. Kondisi ini mendorong posisi pelanggan dalam *customer-seller relationship* menjadi lebih kuat dibandingkan dengan penjual (*seller*).

Kedua, kemajuan teknologi informasi mampu membuka cakrawala dunia dan mendorong lahirnya globalisasi yang memungkinkan perdagangan bebas di seluruh penjuru dunia (Nilakant, & Ramnarayan, 2006, h. 18). Globalisasi telah menghapuskan batas wilayah dan mengubah peta persaingan bisnis menjadi terbuka. Persaingan bisnis tidak hanya bersekala regional tetapi internasional. Artinya, para pesaing bisnis kini tidak hanya datang dari wilayah sekitarnya tetapi dari seluruh penjuru dunia. Kehadiran pesaing yang semakin kompleks tentu saja

membuat persaingan bisnis menjadi sangat ketat.

Ketiga, dunia ini tidak statis tetapi senantiasa berubah. Kreativitas manusia terus berkembang sehingga merangsang untuk menciptakan inovasi-inovasi dalam produk dan jasa berbasis teknologi informasi. Tumbuhnya inovasi-inovasi baru dalam dunia bisnis telah membawa masyarakat kepada era ekonomi inovasi (Davenport et al., 2006, h. 16). Contoh hasil inovasi berbasis kemajuan teknologi dan informasi dalam bisnis adalah sistem layanan pembayaran elektronik yang membuat transaksi bisnis menjadi mudah dan cepat. Kemudahan, kecepatan dan kenyamanan dalam bertransaksi ini menjadi trend dalam bisnis yang kemudian membawa masyarakat dunia ke dalam era baru yang dikenal dengan *e-commerce* (Barnes & Hunt, 2001, h. x). Sedemikian cepat perkembangan *e-commerce* ini berdampak kepada perubahan perilaku konsumen (Barnes, 2007, h. xvii).

Terjadinya perubahan lingkungan yang dipicu oleh perilaku konsumen dan peta persaingan harus segera direspon oleh para pelaku industri transportasi. Keterlambatan dalam merespon perubahan lingkungan akan membuat perusahaan ditinggalkan oleh para pelanggan yang dapat berdampak negatif terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Cara efektif yang bisa dilakukan adalah dengan berubah karena perubahan bisa membawa perusahaan kepada tujuan yang akan dicapai (Salaman & Asch, 2003). Keberhasilan perusahaan dalam melakukan perubahan, seperti PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memberikan bukti akan arti penting perubahan bagi organisasi bisnis.

Isu tentang perubahan organisasi dewasa ini menjadi krusial seiring dengan bertambah cepatnya perubahan lingkungan bisnis. Bahkan, perubahan ini akan semakin cepat di masa yang akan datang. Harus diakui bahwa peran teknologi dan

informasi dalam perubahan lingkungan bisnis sangat dominan sehingga wajar apabila muncul pandangan yang kurang tepat pada para pelaku industri bahwa untuk melakukan perubahan sebuah organisasi cukup dengan mengandalkan teknologi. Mereka tidak menyadari bahwa teknologi hanya merupakan salah sarana penunjang program. Pandangan ini harus segera diluruskan karena elemen terpenting dalam proses perubahan organisasi adalah manusia seperti dikemukakan oleh Jeston dan Nelis berikut ini (2006, h.7):

“It is the people who will determine the success (or otherwise) of your project. You can have the most effective and efficient new or redesigned processes in the world, but unless you can convince people to use them efficiently or at all then you have nothing. People need to be included as an integral part of the development journey. They need to be consulted, listened to, trained and communicated with on a regular basis. If they do not understand the processes, the reasons for the new processes and why changes to the existing processes are necessary, how do you expect people to take ownership and responsibility for them? People need to understand clearly what is expected of them and how they fit into the new structure and processes. Their performance measures need to be developed in consultation and agreement with them.”

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian MIT tahun 1992 yang mengungkapkan bahwa kegagalan perubahan organisasi industri perbankan disebabkan oleh kesalahan memperlakukan teknologi sebagai penggerak perubahan dari pada sebagai alat penunjang perubahan (Harrington et al., 2000, h. 5). Sebuah program perubahan organisasi yang hebat sekalipun tidak akan dapat diimplementasikan jika tidak didukung oleh kesiapan dan keterlibatan seluruh individu yang merupakan inti dari organisasi (Carnal, 2007, h. 206). Dengan demikian, dalam melakukan perubahan organisasi, perusahaan harus mengikutsertakan manajemen perubahan yang fokus pada faktor individu dan berfungsi membantu individu dalam menjalankan proses perubahan (Hiatt & Creasey, 2003, h. 10).

Mengacu kepada uraian di atas, penulis mencoba mengangkat topik manajemen perubahan pada industri transportasi dengan mengambil kasus pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) (Persero). Adapun judul penelitian yang dipilih adalah “Manajemen Perubahan Layanan Penumpang PT Kereta Api Indonesia (Persero): Analisis dari Perspektif Pendekatan Individu”. Alasan pemilihan pemilihan PT KAI (Persero) sebagai obyek penelitian karena fakta di lapangan memperlihatkan kemajuan yang signifikan dari perusahaan tersebut setelah melakukan perubahan. Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang secara *de facto* memegang monopoli jasa angkutan perkeretaapian di Indonesia dan memiliki rekam jejak negatif di mata masyarakat, PT KAI (Persero) berhasil tumbuh menjadi perusahaan yang sehat dan dapat disejajarkan dengan Perusahaan-perusahaan lain di bawah BUMN.

Prestasi yang telah diraih oleh PT. KAI (Persero) tentu saja tidak diraih dengan instan tetapi melalui sebuah proses panjang. Perjalanan panjang yang dirintis sejak tanggal 28 September 1945 sampai sekarang telah dilalui dengan berbagai dinamika. Selama kurun waktu 72 tahun ini perusahaan telah mengalami tujuh kali perubahan organisasi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Periode	Perusahaan	Dasar Hukum
1945-1950	Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI)	Maklumat Kementerian Perhubungan No. 1/KA Tahun 1946
1950-1963	Djawatan Kereta Api (DKA)	Keputusan Menteri Perhubungan Tenaga dan Pekerjaan Umum RI No. 2 Tahun 1950
1963-1971	Perusahaan Nasional Kereta Api (PNKA)	Peraturan Pemerintah RI No. 22 Tahun 1963
1971-1991	Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA)	Peraturan Pemerintah RI No. 61 Tahun 1971
1991-1998	Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA)	Peraturan Pemerintah RI No. 57 Tahun 1990
1998 - 2010	PT Kereta Api Indonesia (Persero)	Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 1998
2010 - sekarang	PT Kereta Api Indonesia (Persero)	Instruksi Direksi PT KAI No. 16/OT.203/KA 2010

Sumber: PT. KAI (Persero)2018

Tabel 1.1
Ringkasan Sejarah Perusahaan Perkeretaapian Indonesia

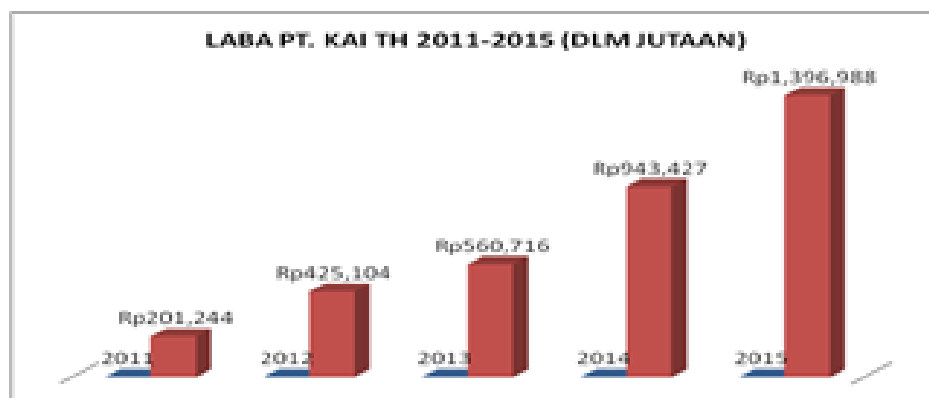
Citra negatif pun sempat melekat pada perusahaan terkait dengan kinerja perusahaan. Tingkat keamanan dan kenyamanan penumpang yang diberikan masih jauh dari standar, terutama untuk kelas bisnis dan ekonomi. Jumlah tiket yang dijual melebihi kapasitas tempat duduk yang tersedia sehingga membuat suasana di dalam kereta penuh sesak dan tidak nyaman. Keberadaan pedagang makanan dan minuman serta lemahnya pengawasan semakin memperparah suasana di dalam kereta. Sebagai dampaknya, tingkat keamanan penumpang juga ikut terganggu.

Sistem layanan pemesanan dan penjualan tiket juga menjadi sorotan publik karena penuh dengan praktik percaloan. Keberadaan kelompok calo tiket yang menguasai loket antrian membuat calon penumpang sulit mendapatkan tiket dan terpaksa harus mengeluarkan biaya ekstra guna mendapatkan tiket yang jauh lebih mahal dari harga yang seharusnya. Praktik percaloan ini terjadi pada semua kelas

baik eksekutif, bisnis, ataupun ekonomi dan menjadi pemandangan umum terutama pada akhir pekan dan hari libur nasional.

Jadual keberangkatan dan kedatangan kereta juga menjadi catatan buruk. Ada dua faktor penyebab keterlambatan ini: a) faktor teknik yang disebabkan oleh kondisi kereta dan sistem persinyalan sebagai dampak dari lemahnya sistem perawatan; b) faktor keterbatasan lintasan dimana jalur yang digunakan masih jalur tunggal sehingga perlu pengaturan khusus apabila terjadi persilangan dan ini memerlukan waktu cukup lama. Keterlambatan jadual ini seakan menjadi hal yang biasa dalam perjalanan kereta api.

Sekarang ini semuanya telah berubah. PT KAI (Persero) mampu mengubah stigma negatif perusahaan di mata masyarakat dan bahkan berhasil tumbuh menjadi perusahaan yang sehat dan memiliki kinerja bagus. PT KAI (Persero) berhasil menjadi perusahaan yang mampulaba (*profitable*). Terbukti, dalam kurun waktu lima tahun terakhir PT. KAI (Persero) mampu meraih keuntungan perusahaan seperti terlihat pada laporan keuangan berikut ini:



Sumber: diringkas dari laporan tahunan PT. KAI (Persero)

Gambar 1.1
Grafik Laporan Keuntungan Perusahaan

Dari sisi kinerja, keberhasilan PT. KAI (Persero) dibuktikan dengan beberapa penghargaan yang diterima dalam kurun waktu tiga tahun dari tahun 2015-2017 seperti berikut:

No	Nama Penghargaan	Pemberi Penghargaan
1	KAI terpilih sebagai Perusahaan Terpercaya (Trusted Company) berdasarkan Corporate Governance Perception Index (CGPI)	Good Corporate Governance Award 2015
2	KAI mendapatkan penghargaan sebagai Best Practice in Operations Management	The Best Practice Award 2015
3	KAI mendapatkan penghargaan Recognition of Performance Excellence	Asia Pacific Contact Center Association Leader 2015
4	KAI Dapatkan Penghargaan Indonesia Best Performance BUMN 2016 untuk Kategori Transportasi dan Logistik	State Owned Enterprise Seminar dan Leadership Award 2016
5	Contact Center 121 mendapatkan penghargaan Excellent Service Performace	Majalah Service Excellence 2016
6	The First Rank of Indonesia Most Creative Company 2017	OCI Indonesia Award 2017 & Indonesia Most Creative Companies 2017
7	First Winner Best ICT Implementation in Sales & Marketing kategori Transportasi dan Logistik	Indonesia Best eMark Award 2017

Sumber: PT. KAI (Persero)

Tabel 1.2
Daftar Penghargaan PT KAI (Persero)

Capaian kinerja perusahaan terlihat sangat signifikan tetapi hal ini tidak berarti bahwa PT. KAI (Persero) tanpa kekurangan. Masih banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh perusahaan terutama untuk merealisasikan visi dan misi perusahaan yang telah dicanangkan. Terlebih lagi jika dibandingkan dengan negara Asia lainnya, seperti Malaysia, Singapura, Korea dan Jepang, pelayanan transportasi kereta masih tertinggal.

Saat ini dan ke depan peluang dan ancaman telah menanti PT KAI (Persero). Pada satu sisi, adanya program pemerintah untuk mengembangkan transportasi

kereta api di luar pulau Jawa seperti Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, dan Papua menjadi peluang dan sekaligus tantangan bagi perusahaan untuk membuktikan keseriusan PT. KAI dalam memperbaiki kinerjanya. Pada sisi lain, pembangunan jalan bebas hambatan baik di Pulau Jawa dan luar Jawa menjadi ancaman bagi PT. KAI (Persero) karena kehadiran pesaing dari moda transportasi darat lain seperti perusahaan otobis dan travel. Ditambah lagi dengan dikeluarkannya UU. No.23 /2007 tentang penghapusan monopoli PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang membatalkan UU no 13 / 1992 yang memberikan kesempatan kepada perusahaan lain, baik nasional maupun internasional, berpartisipasi dalam menyelenggarakan pelayanan jasa kereta api di Indonesia.

Perubahan PT KAI (Persero) secara masif dilakukan setelah adanya pergantian direksi. Pergantian direktur baru PT KAI pada tahun 2009 telah membawa perubahan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, tidak mengherankan ketika masa kepemimpinan direktur telah berakhir pada tahun 2014, keraguan terhadap kinerja PT KAI (Persero) sempat muncul di kalangan masyarakat. Hebatnya, PT KAI (Persero) mampu menjawab semua keraguan masyarakat tersebut. Terbukti, perusahaan tetap konsisten menunjukkan kinerja yang bagus pada tahun berikutnya dalam perolehan laba sebesar (gambar 1.1) dan meraih beberapa penghargaan yang diterima (Tabel 1.2). Hal ini mengisyaratkan bahwa pemimpin hanya merupakan salah satu unsur pendorong dan bukanlah satu-satunya unsur penentu terhadap keberhasilan perubahan. Sebaliknya, penulis melihat bahwa PT KAI (Persero) merupakan sebuah sistem yang terdiri atas subsistem- subsistem yang membentuknya. Sehingga penulis berasumsi bahwa terdapat unsur lain yang turut berperan dalam keberhasilan perubahan.

Penulis mencoba mengangkat perspektif individu yang ada di dalam sebuah organisasi khususnya para staf yang berada di garis depan dari pelayanan PT KAI (Persero). Ada dua alasan yang mendorong penulis untuk memilih perspektif pendekatan individu dalam manajemen perubahan di PT KAI (Persero). Pertama, individu memiliki peran penting dalam perubahan (Carnal, 2007) dan (Hiatt & Creasey, 2003). Kedua, hasil-hasil penelitian terdahulu yang merekomendasikan arti penting perspektif individu dalam perubahan seperti yang dilakukan oleh Leybourne (2016), Will (2015), Soburin & Ayande (2015), Ajmal & Lodi (2015), Acharya (2015), dan Burnes (2014). Jika hasil penelitian sebelumnya lebih banyak melihat dari perspektif pimpinan, pada disertasi ini penulis melihat dari perspektif staf pelaksana yang menjadi ujung tombak dalam pelayanan dengan menggunakan lima dimensi dari Hiatt & Creasey (2003).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimanakah implementasi manajemen perubahan layanan penumpang PT Kereta Api Indonesia (Persero) sehingga berhasil menghantarkan perusahaan meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

Menganalisis bagaimana implementasi manajemen perubahan layanan penumpang pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) sehingga berhasil

menghantarkan perusahaan meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga baik bagi perkembangan keilmuan atau akademis maupun pihak yang memanfaatkan hasil penelitian ini. Secara rinci, manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat keilmuan dan akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan faktual yang dapat dipergunakan untuk pengembangan ilmu administrasi bisnis khususnya kajian tentang manajemen perubahan yang sangat relevan dengan dinamika lingkungan bisnis saat ini. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan aplikasi konkret dari teori manajemen perubahan, serta beberapa konsep dalam manajemen perubahan seperti *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* yang dapat dijadikan acuan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian terkait dengan topik serupa.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran tentang signifikansi implementasi manajemen perubahan yang menitikberatkan kepada unsur sumberdaya manusia kepada PT KAI (Persero) dalam melakukan perubahan pada saat ini dan juga pada masa depan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perubahan Organisasi

2.1.1 Definisi dan Teori Perubahan Organisasi

Kajian tentang perubahan organisasi merupakan topik yang tiada akhir dalam dunia bisnis. Kajian tentang perubahan terus berkembang seiring dengan perjalanan waktu. Kajian tentang perubahan organisasi adalah kajian interdisipliner beberapa bidang, seperti psikologi, sosiologi, ekonomi dan manajemen (Black dikutip di Burnes & Bernard, 2009, h. 183). Kemudian, apakah sebenarnya yang dimaksud dengan perubahan organisasi itu? Perubahan organisasi merupakan suatu proses peralihan dari kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan di masa yang depan dengan memanfaatkan segala potensi yang dimiliki (Conner, 1992, h. 6). Definisi lain menyebutkan bahwa perubahan organisasi adalah upaya mempertahankan organisasi dalam kondisi sekarang dan dapat hidup terus di masa depan (Robbin 1994, h. 418). Sementara itu, menurut Kundray dan Klainer (dikutip di Davidson, 2005, h. 4) perubahan merupakan sebuah proses penyejajaran (*alignment*) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya secara lebih tanggap dan efektif dibanding para pesaingnya. Perubahan dapat terjadi karena faktor internal maupun eksternal organisasi tersebut.

Berdasarkan ketiga definisi perubaha tersebut di atas, dapat ditarik tiga kesimpulan. Pertama, perubahan merupakan suatu proses adaptasi terhadap kondisi saat ini dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan. Suatu

organisasi jika ingin tetap eksis harus selalu siap menghadapi perubahan lingkungan. Kedua, dalam proses perubahan, organisasi harus mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, yaitu sumber daya manusia yang unggul karena sumber daya yang unggul berkontribusi terhadap keuntungan perusahaan yang melebihi para pesaing (Conner, 1992). Sumber daya yang unggul mampu meletakkan perusahaan dalam posisi yang aman dibandingkan para pesaing. Keunggulan sumber daya juga mampu mendorong organisasi bisnis melakukan ekspansi ke dalam pasar yang baru (Hammel & Prahalad, 1990, h. 89-91). Ketiga, output dari proses perubahan organisasi adalah inovasi yang terus menerus yang dihasilkan melalui proses pembelajaran untuk menciptakan pengetahuan baru bagi karyawan (Nonaka & Takeuchi, 1995, h. 71-73) dalam upaya memenuhi selera konsumen yang terus berubah.

Perubahan dalam organisasi bisnis merupakan hal yang biasa. Ada beberapa faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi di antaranya adalah persaingan bisnis, teknologi, financial (Chandler, Jr. dikutip di Berger, 1994, h. 24), dan tuntutan perubahan lingkungan (Watkins & Mohr dikutip di Rashford 2006, h. 47). Sedangkan alasan organisasi melakukan perubahan adalah: sebagai upaya untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang semakin sulit diprediksi; merespon terhadap persaingan bisnis yang semakin ketat, dan upaya untuk merealisasikan tujuan organisasi yang telah dicanangkan (Ven de Ven & Pole, 2004, h. 89).

Sebagai sebuah proses, perubahan organisasi merupakan rangkaian dari beberapa aktivitas. Terkait dengan proses perubahan, ada sebuah teori mendasar yang dikemukakan oleh Lewin (1951) yang dengan dikenal *Lewin's framework of*

Change. Meskipun teori ini mulai populer sekitar tahun 1951 tetapi dirasa masih relevan dengan kondisi sekarang dan kenyataannya sampai saat ini belum ada perubahan mendasar dari teori perubahan itu sendiri. Dipilihnya teori Lewin sebagai acuan karena hampir sebagian besar literature yang ada saat ini lebih berbicara pada masalah pragmatis (Carnal, 2007, h.78).

Lewin menjelaskan dalam teorinya bahwa perubahan organisasi menggunakan analogi menggergaji balok es. Melalui strategi yang dikemukakan oleh Lewin, kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit. Secara garis besar ada tiga kegiatan dasar dari proses perubahan organisasi. Ketiga kegiatan dasar tersebut adalah seperti berikut:

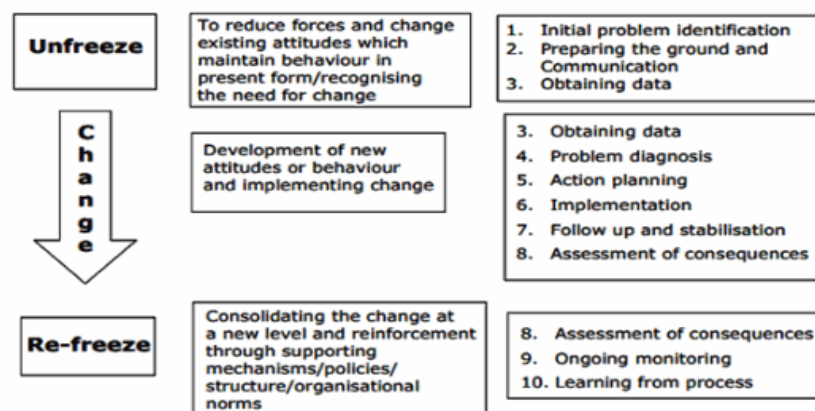
- a) ***Unfreezing*** : Upaya-upaya untuk mengurangi tekanan-tekanan dari kelompok penentang yaitu kelompok yang bertahan dengan kondisi saat ini (*status quo*) melalui pencairan sikap atau tingkah laku yang telah tertanam dalam jiwa mereka.
- b) ***Change*** : Pengembangan sikap dan perilaku yang baru secara bertahap (*step by step*) tapi pasti, agar bisa mendukung proses perubahan. Catatan penting bahawa hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.
- c) ***Refreezing*** : Konsolidasi sikap dan perilaku baru yang telah mulai terbentuk untuk selanjutnya dilakukan proses penstabilan melalui aturan-aturan baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru pula.

Proses perubahan dimulai dengan identifikasi permasalahan yang muncul pada awal-awal program perubahan. Kegiatan identifikasi diikuti dengan upaya-upaya penciptaan motivasi guna mencairkan (*unfreezing*) perubahan sikap terhadap praktek kerja. Agar kegiatan dapat berjalan sesuai rencana, program

perubahan harus dikomunikasikan kepada semua unsur organisasi sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya. Proses identifikasi tidak boleh hanya berdasarkan asumsi tetapi harus didukung oleh informasi akurat yang bersumber pada data yang valid.

Tahap selanjutnya, organisasi bergerak melalui proses perubahan (*change*). Data yang telah terkumpul dianalisis guna memperoleh informasi yang akurat sebagai dasar penyusunan rumusan rencana perubahan. Manakala rencana telah tersusun, perlu segera diimplementasikan dalam kegiatan praktis dan ditindaklanjuti dengan stabilisasi terhadap perubahan yang telah dilakukan. Sebagai evaluasi atas implementasi perubahan diperlukan adanya sebuah penilaian terhadap konsekuensi perubahan sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi.

Proses berakhir ketika organisasi kembali ke rasa stabilitas (*refreeze*) dan realisasi manfaat perubahan, yang diperlukan untuk menciptakan kepercayaan guna memulai perubahan yang tak terelakkan berikutnya. Pujian, penghargaan dan penguatan lainnya oleh manajer diperlukan pada tingkat individu dan kinerja yang lebih efektif pada tingkat organisasi sebagai wujud pembelajaran dari sebuah proses. Adapun pola ketiga kegiatan tersebut di atas dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 2.1
Lewin's Frame of Change

Lebih jauh, Lewin (1951, h.49) mengingatkan akan adanya tiga prinsip umum terkait dengan perubahan suatu kelompok. Pertama perubahan harus mengacu kepada atmosfer perubahan kelompok. Secara teknis perubahan tidak hanya sekedar formalitas tetapi harus benar-benar dipahami. Kedua, sistem nilai yang mengatur ideologi kelompok dikaitkan secara dinamis dengan kekuatan aspek lain dalam kehidupan kelompok. Setiap perubahan budaya kelompok yang nyata selalu dikaitkan dengan perubahan kekuatan konstalasi dalam kelompok. Ketiga, berdasarkan poin kedua tersebut, dapat dijadikan alasan bahwa untuk mengetahui perubahan budaya suatu kelompok dapat dikenali secara cepat melalui pola perubahan dari pemimpin kelompok tersebut.

Teori perubahan organisasi yang lain diperkenalkan oleh Hammer & Champy (1993) yang dikenal dengan "*Reengineering*". Ide utama dari *reengineering* adalah bagaimana sebuah organisasi bisnis mengembangkan bisnis dengan menciptakan sebuah proses baru guna mencapai lompatan dalam kinerja yang lebih maju. Pendekatan dari *Reengineering* fokus pada aspek kualitas,

peningkatan kinerja perusahaan, penciptaan nilai bagi para pelanggan, dan yang paling penting adalah perubahan yang berkelanjutan. *Reengineering* didefinisikan sebagai penggabungan dari pemikiran ulang yang fundamental dan desain ulang yang radikal dari sebuah proses bisnis guna meraih peningkatan yang dramatis dalam pengukuran kinerja kontemporer yang kritis seperti biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan (Hammers & Champy, 1993, h. 32-35). Definisi ini mengandung empat kata kunci, yang meliputi:

a. *Fundamental*

Dalam melaksanakan proses perubahan, sebaiknya organisasi bisnis lebih berkonsentrasi pada pertanyaan "What should be" bukan lagi pada pertanyaan "what is". Maksudnya, perubahan yang dilakukan harus dapat menjawab dengan tepat terhadap pertanyaan apa yang harus dilakukan korporasi, mengapa itu dilakukan dengan cara ini dan apa landasan dan asumsi dari perubahan yang dilakukan.

b. *Radical*

Perubahan adalah tentang penciptaan kembali bisnis - tidak sekedar membuat perubahan di permukaan atau perangkat tambahan marjinal dari cara lama dalam melakukan sesuatu. Perubahan harus bersifat mendasar ke dalam tubuh korporasi.

c. *Dramatic.*

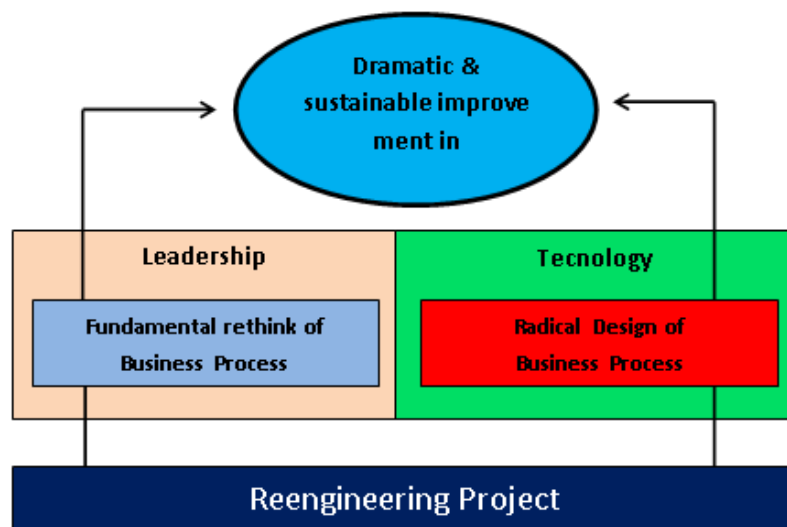
Perubahan menyebabkan lompatan kuantum dalam kinerja - bukan perbaikan inkremental. Perubahan dikatakan berhasil apabila menghasilkan sebuah input yang berupa inovasi baru yang sebanding dengan biaya dan waktu yang dikorbankan.

d. *Process.*

Perubahan berkembang di sekitar proses bisnis. Sebuah proses bisnis membutuhkan masukan atau input dan menghasilkan output yang bernilai bagi pelanggan. Sebuah proses bisnis hanya bekerja jika menghasilkan nilai tambah.

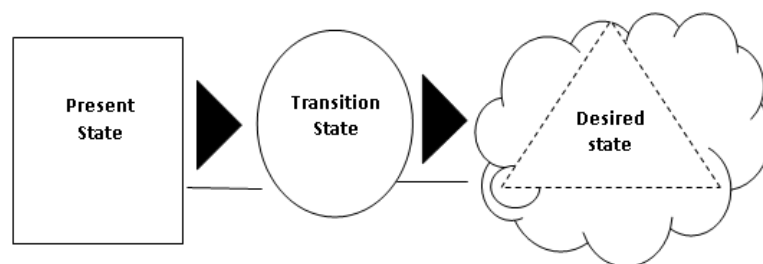
Perusahaan, sebagai sebuah organisasi bisnis, merupakan sebuah sistem yang terdiri atas beberapa subsistem yang bekerja secara terkait. Oleh karena itu, keberhasilan dari sebuah program yang dijalankan tidak terlepas dari unsur lain. Begitu juga dengan program perubahan proses bisnis, sukses tidaknya program ini juga didukung unsur lain seperti kepemimpinan dan teknologi. Figur seorang pemimpin menjadi bagian penting dalam sebuah proyek sebagai nahkoda yang akan menentukan laju pergerakan program. Sementara teknologi berfungsi sebagai sarana penopang yang berkontribusi terhadap kelancaran dan percepatan proyek.

Secara umum *reengineering* dapat digambarkan seperti berikut:



gambar 2.2
Reengineering

Sama seperti Lewin, Conner (1993) melihat perubahan sebagai suatu proses. Hanya saja, Conner menamakan teorinya dengan istilah *Resilient* sebagai istilah lain dari perubahan. Menurutnya, perubahan merupakan sebuah proses yang terbagi atas tiga fase, yaitu: (1) *Present State* menggambarkan tentang kondisi saat ini (*status quo*), (2) *Transition State* menggambarkan suatu kondisi telah keluar dari status quo, dan (3) *Desired State* menggambarkan penetapan tujuan. Apabila digambarkan, maka teori *Resilient* tersebut akan tampak seperti berikut:



Gambar 2.3
Proses Resilient

Lebih lanjut, Conner mengemukakan bahwa ada tujuh perspektif yang bisa digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan proses perubahan. Adapun ketujuh perspektif tersebut adalah:

1. *Nature* mengacu kepada analisis lingkungan. Sebelum melakukan perubahan, sebuah organisasi sebaiknya memperhitungkan secara matang kapabilitas organisasi dan keuntungan dan kerugian bagi organisasi dengan adanya proses perubahan. Kapabilitas diartikan kemampuan dan keinginan untuk mengaplikasikan perubahan.
2. *Process* mengacu kepada waktu dan biaya. Suatu perubahan harus berjalan secara total dan tidak bisa separuh-separuh. Perubahan harus memiliki kerangka acuan agar efektif dan efisien.
3. *Roles* mengacu kepada keterlibatan setiap individu dalam proses perubahan yang disesuaikan dengan peran fungsi dan peranannya. Terdapat 4 (empat) kelompok yang terlibat dalam proses perubahan dan setiap orang yang duduk dalam masing-masing kelompok tersebut diantaranya adalah: (1) Sponsor, yaitu pihak yang memiliki kekuatan untuk melegitimasi proses perubahan, (2) Agen, yaitu pihak yang bertanggung jawab atas jalannya

perubahan, (3) Target, yaitu pihak yang menjadi obyek perubahan dan berperan penting terhadap keberhasilan proyek baik jangka pendek maupun jangka panjang, dan (4) Advokator, yaitu pihak-pihak yang terlibat dalam perubahan tetapi tidak memiliki kekuatan untuk memberikan sanksi atas pelanggaran dalam perubahan sebatas memberikan masukan kepada organisasi.

4. *Resistance* mengacu kepada reaksi atas terjadinya suatu perubahan. Setiap perubahan pasti akan memunculkan pro dan kontra tergantung pada persepsi masing-masing. Perubahan merupakan musuh dari kemapanan (*status quo*). Sebaliknya, perubahan menjadi even yang menyenangkan bagi para pembaharu (*transformer*).
5. *Commitment* mengacu kepada keinginan anggota organisasi untuk bisa dikatakan sebagai akar proses perubahan. Ketiadaan komitmen dari semua pihak yang terlibat dalam transisi terhadap pencapaian tujuan perubahan dapat menggagalkan proyek yang berjalan. Komitmen bisa berperan sebagai perekat antara individu dengan tujuan perubahan. Ada tiga tahap dari komitmen: 1) *Preparation* merupakan tahap awal yang terdiri atas aktivitas kontak dan kesadaran; 2) *Acceptance* merupakan tahap antara pemahaman dan persepsi positif; dan 3) *Commitment* merupakan tahapan tertinggi yang terdiri atas *installation, adoption, institutionalization* dan *internalization*.
6. *Culture* mengacu kepada interaksi antara kepercayaan, tingkah laku dan asumsi yang telah terbentuk selama beberapa masa. Bagi suatu organisasi, mengubah budaya akan jauh lebih sulit dan biasanya tidak sebanding dengan perubahan teknologi.
7. *Synergy* mengacu pada hubungan antarkomponen dalam proses perubahan. Synergy merupakan jiwa dari keberhasilan suatu proyek perubahan. Ketika sinergi internal telah terbentuk maka ritme dari perubahan akan berjalan secara lancar dan menjadi satu kesatuan yang solid.

2.1.2 Bentuk-bentuk Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi itu sendiri terdiri atas beberapa macam atau bentuk. Beberapa pakar mencoba mengklasifikasikan perubahan dari sudut pandang masing-masing. Palmer et al. (2006, bab. 4) melihat perubahan dari skalanya. Gagasan ini merupakan hasil kesimpulan dari beberapa literatur tentang perubahan. Berdasarkan skala perubahan yang dihasilkan, perubahan organisasi dapat dibedakan menjadi:

a. *First-order* untuk *incremental change*

Perubahan yang menyiratkan adanya adaptasi kecil terhadap status quo (Tushman & Romanelli, 1985) atau disebut *step-by-step process*. Perubahan hanya berkisar pada masalah penyesuaian dalam sistem, proses, dan struktur akan tetapi tidak menyangkut perubahan fundamental dalam strategi, nilai, serta identitas korporasi atau masalah yang fundamental dalam pengembangan seperti penyesuaian terhadap sistem, proses, dan struktur.

b. *Secon order* atau *discontinues change*:

Berbeda dari perubahan inkremental, perubahan diskontinyu memiliki sifat transformatif, fundamental, dan radikal. Perubahan juga mampu mengubah lingkungan organisasi. Perubahan ini memiliki ciri umum dimana perubahan menghadirkan efek yang sangat signifikan terhadap sumber daya atau teknologi dalam organisasi (Tushman & Romanelli, 1985).

Mengacu kepada perbedaan *incremental change* dan *discontinuous change*, Nadler & Tushman (dikutip di Palmer 2006, h. 78-79) mengembangkan kedua perubahan tersebut dengan mengaitkan dimensi tingkat responsibilitas terhadap perubahan lingkungan eksternal apakah reaktif atau antisipatif. Berdasarkan hasil pengembangan diperoleh empat bentuk perubahan, yaitu:

a. *Fine –tuning*

Merupakan *incremental change* yang dilakukan organisasi sebagai antisipasi terhadap perubahan lingkungan yang berupa penyesuaian atau modifikasi untuk terciptanya hubungan yang lebih baik antara organisasi dengan lingkungannya.

b. *Adaptive*

Merupakan *incremental change* yang dilakukan organisasi sebagai reaksi terhadap perubahan yang telah dilakukan oleh organisasi lain.

c. *Reorientation*

Merupakan *discontinuous change* yang dilakukan organisasi sebagai antisipasi terhadap perubahan lingkungan berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya.

Sama seperti Palmer et al., Anderson & Anderson (2001, h. 32-43), juga membedakan perubahan organisasi berdasarkan pada skala keluaran yang dicapai hanya ia menyertakan adanya transisi. Berdasarkan skalanya, perubahan dibedakan menjadi:

a. *Developmental change*

Perubahan ini berada pada tingkat terendah karena perubahan dilakukan masih sebatas perbaikan terhadap pranata yang sudah ada tanpa disertai dengan adanya terobosan baru. Efek dari dari perubahan juga sangat kecil dan kurang bisa menjawab tantangan perubahan lingkungan terutama di masa depan.

b. *Transitional change*

Perubahan transisional merupakan kondisi perantara antara kondisi sebelumnya dengan kondisi yang akan datang. Upaya perubahan dilakukan dengan mengobinasikan antara pranata yang sudah ada dengan beberapa terobosan baru dalam upaya melakukan penyesuaian untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan masa depan.

c. *Transformational change*.

Perubahan transformasi merupakan upaya perubahan dari kondisi sebelumnya kepada kondisi yang baru sama sekali secara radikal. Perubahan ini merupakan perubahan pada tingkat tertinggi dari ketiga macam perubahan. Diperlukan kesadaran yang kuat seluruh elemen korporasi untuk mempersiapkan diri guna berpartisipasi dalam perubahan memasuki lingkungan baru yang sangat berbeda dari kondisi sebelumnya.

Balogun & Hailey (dikutip di Green 2007) mengklasifikasikan perubahan dengan memisahkan sifat perubahan (*incremental* dan *big bang*) dari hasil akhirnya (*transformasi* dan *realignment*). Berdasarkan hasil klasifikasi, perubahan dibedakan menjadi empat jenis perubahan mendasar:

- a. Adaptasi (*adaptation*) adalah perubahan non-paradigmatik yang diterapkan secara perlahan melalui inisiatif bertahap.
- b. Rekonstruksi (*reconstruction*) adalah perubahan non-paradigmatik untuk menyesuaikan kembali cara organisasi beroperasi, namun dengan cara yang lebih dramatis dan lebih cepat.
- c. Evolusi (*evolution*) adalah perubahan transformasional yang diterapkan secara bertahap melalui berbagai tahapan dan inisiatif yang saling terkait.

- d. Revolusi (*revolution*) adalah perubahan mendasar dan transformatif yang terjadi melalui inisiatif simultan di banyak bidang, dan seringkali dalam waktu yang relatif singkat.

Berbeda dari pendapat para pakar di atas, Salaman & Asch (2003, h. 3-12) membedakan perubahan organisasi dari sudut elemen organisasi yang terdiri atas struktur, proses, dan budaya. Berdasarkan elemennya, perubahan organisasi dibedakan menjadi:

a. *Structural change*,

Perubahan struktur merupakan perubahan organisasi terkait dengan perubahan bentuk, perubahan kewenangan dari sentralistik menjadi desentralistik, perubahan dalam rentang kendali dan sebagainya, perubahan jumlah pekerjaan, dan perubahan prinsip struktur berdasarkan regional, fungsi, atau kelompok pelanggan. Tujuan dari perubahan struktur adalah terciptanya fleksibilitas dan efisiensi dalam memenuhi permintaan pengguna produk atau jasa yang ditawarkan.

b. *Process Business Change*

Perubahan proses bisnis merupakan perubahan organisasi terkait dengan operasional atau rangkaian aktivitas pemrosesan dari input menjadi output. Tujuan dari perubahan proses bisnis adalah untuk memenuhi keinginan konsumen atau pasar, atau juga untuk memberikan nilai tambah kepada para konsumen.

c. *Cultural Change*

Perubahan budaya merupakan perubahan organisasi terkait dengan perubahan perilaku individu dalam organisasi. Tujuan perubahan budaya adalah meraih

kesuksesan organisasi dengan menciptakan individu yang merefleksikan, mewakili dan mengimplementasikan prioritas organisasi dalam sikap dan perilakunya.

2.1.3 Pendekatan dalam Perubahan Organisasi

Mengarungi dinamika lingkungan bisnis yang sangat cepat menjadikan perubahan sebagai salah satu solusi. Faktanya, banyak perusahaan melakukan perubahan organisasi tetapi tidak semuanya berjalan dengan lancar dan sesuai harapan. Semua tergantung kepada kesiapan masing-masing. Perusahaan besar dan didukung oleh finansial yang kuat belum menjadi jaminan keberhasilan dalam melaksanakan perubahan organisasi (Berger, 1994, h. 3). Sebaliknya, beberapa perusahaan bersekala kecil mampu menjelma menjadi kekuatan baru setelah melakukan perubahan organisasi.

Perubahan yang bermanfaat cenderung dikaitkan dengan proses multistep (Kotter, 1996, h. 20-23). Untuk menciptakan perubahan yang bermanfaat ini diperlukan adanya pemetaan terhadap serangkaian pendekatan dan evaluasi terhadap apa yang akan dicapai, bagaimana dan dimana perubahan bisa diaplikasikan (Burnes dikutip di Huges, 2010, h. 41). Menurut de Caluwé & Vermaak (dikutip di Green, 2007, h. 18), ada lima macam pendekatan dalam perubahan organisasi. Pengategorian ini sedikit banyak mengacu kepada empat gambaran organisasi dari Morgan (2006). Adapun kelima pendekatan tersebut adalah:

- a. Pendekatan perubahan melalui desain (*Change through design*)

Pendekatan ini bisa disamakan dengan pendekatan manajemen proyek terhadap perubahan karena melibatkan perencanaan yang hati-hati dan analisa yang detail sebelum terjadinya perubahan. Pendekatan ini mengacu kepada metafora model organisasi sebagai mesin yang berasumsi bahwa perubahan akan terjadi apabila terencana dan terkontrol dengan baik. Pendekatan ini banyak berbicara tentang cara rasional dalam melakukan perubahan. Suatu keluaran (*output*) yang sesuai keinginan akan tercipta apabila masukan (*input*) diproses melalui analisa awal yang baik dan perencanaan secara komprehensif.

- b. Pendekatan perubahan melalui tujuan kepentingan (*Change through addressing interest*)

Pendekatan ini lebih mengarah kepada aspek kekuasaan dalam organisasi. Ketika perubahan memunculkan pemenang dan pecundang, serta memunculkan konflik keinginan dan kebutuhan di antara pemangku kepentingan yang beragam, kekuasaan menjadi elemen yang diperlukan untuk menggerakkan perubahan dan mengawal perubahan dari para penentang perubahan. Pendekatan ini mengacu kepada metafora model organisasi sebagai sistem kekuasaan yang berasumsi bahwa perubahan tidak akan terjadi tanpa didukung oleh seseorang yang memiliki kekuasaan.

- c. Pendekatan perubahan melalui orang (*Change through people*)

Pendekatan ini berpegangan bahwa perubahan organisasi hanya akan terjadi ketika individu dalam organisasi dilibatkan dalam perubahan yang keluarannya adalah perubahan sikap, perilaku, dan peningkatan keterampilan. Pendekatan

ini lebih mengacu kepada metafora organisasi sebagai organisme yang berasumsi bahwa sebuah perubahan organisasi akan tercipta manakala individu dalam organisasi secara psikologi peduli terhadap pentingnya perubahan dalam upaya menyesuaikan diri dengan lingkungan.

d. Pendekatan melalui kondisi darurat (*Change through emergency*)

Pendekatan ini mengarah pada kemampuan organisasi menciptakan kondisi siap untuk melakukan perubahan kapanpun diperlukan. Organisasi harus mampu mengubah pandangan individu untuk memiliki kepekaan terhadap peristiwa yang berbeda. Pendekatan ini mengacu kepada metafora organisasi sebagai aliran dan transformasi yang memiliki asumsi bahwa perubahan itu sulit dirancang, direncanakan dan dikelola secara linear.

e. Pendekatan melalui pembelajaran (*change through learning*)

Pendekatan ini berpedoman bahwa perubahan merupakan hasil dari proses belajar. Oleh karena itu fokus dari pendekatan ini adalah kemampuan organisasi menciptakan lingkungan yang memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman baru yang diperlukan untuk menciptakan kinerja yang berkelanjutan.

2.2. Resistensi terhadap Perubahan

Perubahan organisasi akan memunculkan reaksi pro dan kontra. Bagi kelompok yang pro, perubahan dianggap sebagai peluang untuk terciptanya sebuah transformasi. Sebaliknya, bagi kelompok yang kontra, perubahan dianggap sebagai ancaman yang akan mengganggu yang akhirnya memunculkan resistensi.

Bagi perusahaan, kedua macam reaksi baik mendukung maupun menentang harus tetap diperhatikan karena keduanya memiliki peran dalam proses perubahan organisasi. Kelompok transformer bisa menjadi energi bagi organisasi untuk melaksanakan perubahan. Meskipun demikian, kelompok ini harus tetap dikelola karena rasa percaya diri yang berlebihan justru akan menjadi penyebab kegagalan dalam proses perubahan (Kotter, 1996, h.16).

Berbeda dari kelompok transformer, kelompok resisten atau penolak perubahan perlu mendapat perhatian lebih karena kelompok ini akan menjadi permasalahan krusial apabila tidak ditangani secara serius. Resistensi merupakan bagian dari perubahan. Resistensi merupakan kekuatan melawan perubahan signifikan yang datang dari status quo. Ada dua bentuk resistensi, yaitu resistensi terbuka (*overtly resistance*) dan resistensi tertutup (*covert resistance*) (Conner, 1992, h.128). Resistensi terbuka adalah bentuk penolakan yang diutarakan secara langsung melalui tulisan, usulan pendapat dalam forum rapat, atau media publik lainnya. Resistensi ini sangat membantu organisasi karena memberikan feedback secara langsung. Bentuk resistensi terbuka ini harus terus ditumbuhkan dan dipelihara oleh organisasi. Berlawanan dengan resistensi terbuka, resistensi tertutup lebih bersifat pasif dan tidak terungkapkan namun mengancam kelangsungan proses perubahan. Bentuk resistensi tertutup biasanya berupa sikap tidak percaya dan partisipasi rendah.

Senada dengan Conner, Hulman (dikutip di Palmer et al., 2006), mengklasifikasikan resistensi menjadi aktif dan pasif. Resistensi aktif ditandai oleh: sikap kritis, mencari kesalahan, mencela, menyalahkan atau menuduh, mengintimidasi atau mengancam, mendistorsi fakta, dan berargumen. Adapun

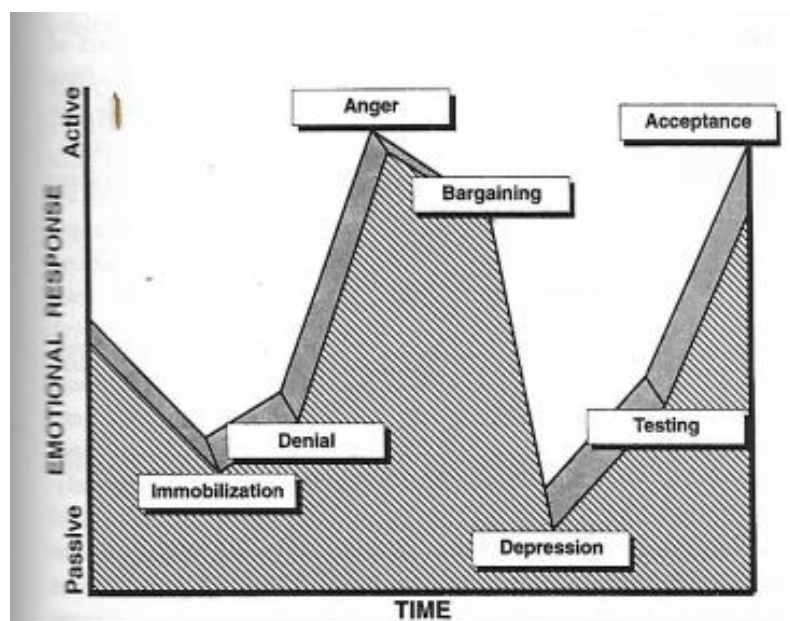
resistensi pasif ditandai oleh: gagal mengimplementasikan perubahan, secara verbal setuju tetapi tidak dibarengi dengan tindakan, menunda-nunda, berpura-pura tidak tahu, menyembunyikan informasi, dan membiarkan perubahan tidak berjalan.

Terkait dengan resistensi, seorang pemimpin harus memahami fase-fase resistensi yang dialami oleh manusia ketika dihadapkan pada suatu perubahan yang tidak diinginkan dan tidak terkontrol (Conner, 1992, h. 132). Adapun fase-fase tersebut adalah seperti berikut:

- a) *Stability*, merupakan kondisi sebelum diumumkannya program perubahan yang ditandai oleh ketenangan atau lebih dikenal dengan status quo,
- b) *Immobilization*, fase ini merupakan fase awal dari resistensi yang ditandai oleh perasaan antara bingung dan benar-benar disorientasi sehingga membuat orang tidak nyambung dengan situasi yang sedang dihadapi,
- c) *Denial*, fase ini dicirikan oleh ketidakmampuan mencerna informasi baru menjadi kerangka acuan berfikir sehingga memunculkan sikap menolak atau acuh terhadap setiap informasi yang terkait dengan perubahan,
- d) *Anger*, fase ini ditandai oleh perasaan frustrasi dan tersakiti, yang diwujudkan melalui tindakan yang irasional dan menimpakan kesalahan kepada orang-orang terdekatnya,
- e) *Bargaining*, merupakan fase dimana orang-orang mulai mencoba menghilangkan ketidakmampuan menghadapi perubahan dengan cara meminta pengunduran batas waktu (*deadline*) atau penugasan ulang serta mulai bisa menerima kenyataan,

- f) *Depression*, merupakan respon yang wajar ketika dihadapkan kepada perubahan, sekalipun hal itu merupakan sebuah pengalaman tidak menyenangkan, tetapi depresi dapat dianggap sebagai langkah positif menuju acceptance karena pada fase ini orang mulai menghapus persepsi buruk tentang perubahan.
- g) *Test*, merupakan fase penemuan kembali kontrol diri yang dapat membantu pembebasan dari perasaan sebagai korban dan depresi dari sebuah perubahan sehingga mampu mendefinisikan ulang tujuan dan menyusun pola kerja baru, dan
- h) *Acceptance*, merupakan fase terakhir dimana orang mulai memandang realistis terhadap perubahan dan menyadari tujuan dari perubahan tersebut.

Sehingga apabila digambarkan, kedelapan fase tersebut dapat terlihat seperti dibawah ini:



Sumber : Conner 1996:133

Gambar 2.4
Resistance to change

Mengingat bahwa resistensi selalu melekat pada proses perubahan, resistensi harus dikelola sebaik mungkin dengan mendeteksi gejala-gejala resistensi secara dini seperti kapan dan bagaimana biasanya resistensi itu diungkapkan dan bentuk resistensi apa yang dilakukan. Ada beberapa alasan mengapa orang menjadi resistensi terhadap perubahan (Palmer et al., 2006):

1. Perubahan akan memunculkan korban sehingga orang tidak menyukai perubahan.
2. Perubahan memunculkan ketidakpastian sehingga membuat orang tidak merasa nyaman dengan perubahan
3. Perubahan akan mengancam kepentingan seseorang sehingga memberikan persepsi negatif kepada perubahan.
4. Perubahan berdampak kepada hilangnya kebiasaan-kebiasaan yang telah dijalankan saat ini sehingga menyebabkan orang enggan untuk menerima perubahan.
5. Orang sering bereaksi negatif terhadap perubahan manakala mereka menganggap bahwa perubahan itu diperlukan.
6. Orang sering berasumsi bahwa perubahan spesifik yang diajukan tidak sesuai kebutuhan
7. Orang enggan dengan perubahan karena beranggapan bahwa waktu pelaksanaan perubahan tidak tepat.
8. Orang menolak perubahan karena perubahan yang dilakukan dianggap terlalu berlebihan
9. Efek kumulatif dari perubahan lain berdampak pada keengganan menerima perubahan

10. Orang menolak perubahan ketika dianggap berbenturan dengan etika
11. Reaksi terhadap pengalaman perubahan sebelumnya berdampak kepada keengganan orang untuk menerima perubahan yang baru.

2.3. Manajemen Perubahan

2.3.1 Konsep dan Gagasan Manajemen Perubahan

Perubahan organisasi menjadi sebuah kebutuhan bagi semua organisasi tidak terkecuali organisasi bisnis dewasa ini. Laju pergerakan lingkungan berjalan sangat cepat dan tidak bisa dihambat sehingga memaksa organisasi harus terus berubah dan berubah. Sebelum terjebak lebih jauh dalam mengejar perubahan, ada satu hal yang harus diperhatikan pimpinan organisasi bahwa permasalahan perubahan organisasi tidak hanya sebatas pada restrukturisasi, reorganisasi, perampingan, merger, akuisisi, *Total Quality Management*, dan *Business Process Reengineering*. Perubahan organisasi harus diikuti dengan perubahan pola pikir, mental, dan perilaku anggota dalam berorganisasi (Nilakant, & Ramnarayan, 2006, h. 16).

Berbagai pemikiran tentang perubahan organisasi muncul terinspirasi oleh gagasan dari Lewin, seperti teori motivasi, teori pengembangan organisasi, teori manajemen dan beberapa teori lainnya. Akan tetapi, ada satu hal penting yang harus diperhatikan bahwa perubahan organisasi harus didasarkan pada beberapa gagasan tentang sifat psikologi dan kepribadian pekerja (Collin, 1998, p. 4). Jadi, apa pun bentuk dan nama perubahan organisasi harus menyentuh kepada dimensi kemanusiaan seperti motivasi, kerjasama, komitmen, kepercayaan dan nilai-nilai organisasi. Hanya dengan cara seperti ini perubahan akan memiliki nilai. Tanpa

menyentuh dimensi ini, perubahan hanya akan berumur pendek di satu hari. (Kasali, 2005, h. 112).

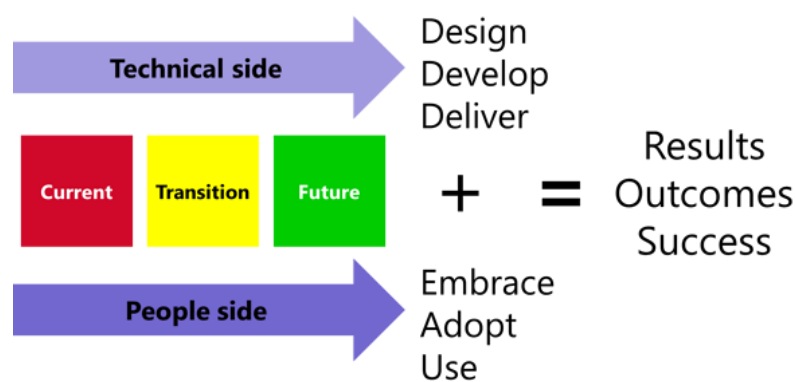
Peringatan akan peran penting sumberdaya manusia dalam perubahan organisasi juga dikemukakan oleh Caluwé and Vermaak (dikutip di Green, 2007: 18) seperti berikut:

“..... - recognizes that change in an organization is predominately done through people, and for the outcome of any change initiative to be successful it will not only need to have addressed the concerns of the organization's people but to have engaged with them in order for new attitudes, skills and behaviours to have been acquired or learnt and certainly demonstrated.”

Ini mengisyaratkan bahwa dalam melaksanakan proyek perubahan, pimpinan organisasi sebaiknya lebih memperhatikan kepada dimensi individu anggota organisasi. Pesan ini secara tidak langsung memberi isyarat bahwa proyek perubahan organisasi harus dikelola dengan benar dan perlu menyertakan sebuah perangkat yang disebut manajemen perubahan, yaitu upaya untuk menghilangkan *status quo* dengan cara meminimalisir dampak-dampak negatif perubahan terhadap produktifitas dan sekaligus mempersiapkan orang-orang agar tidak kaget dan lengah ketika menghadapi perubahan (Kliem & Ludin, 1992, h. 72). Dengan menyertakan manajemen perubahan, organisasi dapat meminimalisir resiko resistensi lebih dini.

Manajemen perubahan merupakan disiplin yang relatif baru yang memfokuskan pada mengapa dan bagaimana organisasi berubah. Manajemen perubahan menawarkan nasihat praktis kepada para manajer dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Ada hal penting yang harus diketahui bahwa manajemen perubahan berbeda dari perubahan organisasi. Ketidadaan penggambaran yang jelas tentang perbedaan tersebut memunculkan kebingungan

dan kekurangjelasan tentang apa yang dibutuhkan untuk memajukan inisiatif perubahan (Creasey 2015¹). Perubahan organisasi adalah pergerakan dari kondisi saat ini menuju ke arah kondisi masa depan, sedangkan manajemen perubahan adalah dorongan kepada setiap karyawan yang terkena dampak perubahan selama masa transisi mereka — dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan. Peta keduanya dapat digambarkan berikut:



Sumber: Creasy 2015)

Gambaar 2.5
Manajemen Perubahan

Gambar di atas memperlihatkan bahwa untuk meraih kesuksesan dalam program *perubahan*, organisasi harus mempertimbangkan dua sisi secara seimbang, yaitu sisi teknis dan sisi manusia sebagai pihak yang terdampak oleh perubahan tersebut. Sisi teknik mengacu kepada bagaimana merancang, mengembangkan, dan melaksanakan program (seperti: restrukturisasi dan merger), berjalan secara efektif dan efisien. Sementara sisi manusia mengacu kepada bagaimana merangkul, mengangkat dan memberdayakan anggota organisasi yang terdampak oleh perubahan untuk menerima dan sekaligus berperan dalam perubahan.

¹ https://prosci.com/change-vs-change-management?utm_campaign=Individua

Dalam perkembangannya, disiplin manajemen perubahan telah berevolusi dari seperangkat alat praktis, deskriptif dan preskriptif ke dalam model atau kerangka kerja berbasis teori dan penelitian empiris (Nilakant, & Ramnarayan, 2006). Konsep manajemen perubahan didasarkan pada prinsip pengukuran dan umpan balik yang terus menerus mengenai orang, proses, dan sistem di dalam organisasi, sebagaimana dalam pernyataan yang sering dikutip bahwa orang berperilaku sesuai dengan hasil penilaian. Konsekuensinya adalah perilaku hanya akan dipertahankan jika mendapatkan penghargaan (Berger, 1994, h. 7).

Gagasan manajemen perubahan lahir dilatarbelakangi oleh kegagalan berbagai perusahaan dalam menjalankan proyek perubahan organisasi. Harrington et al., (2000, h. 5) menunjukkan beberapa contoh hasil penelitian tentang kegagalan tersebut di antaranya adalah: 1) hasil penelitian Standish Group memperlihatkan kegagalan penerapan program teknologi informasi dalam proses bisnis di perusahaan besar yang hampir mencapai angka 91%, bahkan lebih dari 30% ditunda sebelum pelaksanaan; 2) penelitian Scheinmann membuktikan kegagalan program perubahan organisasi oleh perusahaan yang tercatat dalam Fortune 500 mencapai lebih dari 50%; dan 3) pengakuan Hammer (dikutip di Salaman & Asch, 2003, h. 9) atas kegagalan praktik *reeengineering*. Sumber kegagalan lebih disebabkan oleh ketidakikutsertaan dimensi sumberdaya manusia dalam proyek perubahan organisasi.

Hiatt and Creasey (2003, h.15-41) mengingatkan adanya dua hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan apabila ingin mengimplementasikan manajemen perubahan. Pertama, seorang pemimpin harus memahami tujuh prinsip dasar manajemen perubahan berikut:

1. Setiap perubahan dapat dilihat dari dua perspektif: *sender* dan *receiver*.

Sender adalah pihak yang menyampaikan informasi tentang perubahan, sedangkan receiver adalah pihak yang menerima informasi perubahan. Rencana perubahan akan berjalan secara efektif apabila terjadi informasi yang sinkron dari kedua belah pihak.

2. Perubahan akan selalu dihadapkan kepada resistensi dan kenyamanan.

Resistensi merupakan reaksi negatif terhadap perubahan karena perubahan akan mengusik keamanan dan kenyamanan saat ini atau *status quo*. Menghadapi resistensi ini agen perubahan dan pimpinan organisasi tidak boleh kaget karena resistensi merupakan sesuatu yang wajar sehingga dapat berpikir jernih dalam mencari solusi permasalahan.

3. Perubahan membutuhkan otoritas

Perubahan membutuhkan dorongan dari pimpinan sebagai pemilik kekuasaan untuk meligitimasi program perubahan. Kuat atau lemahnya dorongan pimpinan terhadap perubahan menjadi indikator terhadap berhasil atau tidaknya perubahan tersebut. Kekuatan dorongan pimpinan ini juga dapat melemahkan posisi resistensi.

4. Perubahan sangat terkait dengan sistem nilai.

Perubahan harus ditujukan pada perubahan individu karena sangat diperlukan untuk mendorong karyawan yang memegang nilai pemberdayaan, akuntabilitas, dan nilai kerja harian.

5. Perubahan radikal dan perubahan inkremental

Berdasarkan tipe dan ukurannya, perubahan dapat dibedakan menjadi inkremental dan radikal. Perubahan inkremental bersifat kecil dan lama.

Sebaliknya perubahan radikal bersifat cepat dan signifikan. Kedua ukuran dan tipe perubahan dapat digunakan oleh seorang pemimpin sesuai dengan situasi dan kondisinya.

6. Dalam perubahan, jawaban yang benar masih belum cukup

Sebuah solusi yang diputuskan secara sepihak meskipun dianggap benar tidak menjamin terlaksananya perubahan karena pengambilan keputusan seharusnya merupakan hasil dari sebuah proses yang melibatkan partisipasi berbagai elemen.

7. Perubahan merupakan sebuah proses

Perubahan merupakan penjabaran dari sebuah perjalanan waktu dimana pemrakarsa perubahan dapat mengatur strategi dan teknik perubahan secara berjenjang.

Kedua, untuk menerapkan ketujuh prinsip dasar di atas diperlukan dua pendekatan, yaitu: manajemen perubahan dari perspektif karyawan (*individual change management*) dan dari perspektif manajer atau pimpinan (*organizational change management*). *Individual change management* merupakan proses pembekalan kepada karyawan agar mereka mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. *Change management* berbasis karyawan sangat bermanfaat membantu karyawan dalam melewati proses perubahan, menciptakan umpan balik kepada pimpinan perusahaan dan mengidentifikasi resistensi, mendiagnosa tanda-tanda yang menyebabkan kegagalan proses perubahan, dan memberikan tindakan koreksi selama proses perubahan berjalan.

Sementara itu, *organizational change management* merupakan kerangka kegiatan dalam menjalankan sebuah proses perubahan dengan berbasis pada

partisipasi individu. Kegiatan terbagi atas tiga tahap: a) persiapan perubahan yang meliputi: penyusunan manajemen strategi perubahan, pengecekan kesiapan team perubahan, konfirmasi dukungan pimpinan, b) pelaksanaan perubahan yang meliputi pengembangan rencana manajemen perubahan dan implementasinya, c) penguatan perubahan yang meliputi: pengumpulan dan analisis umpan balik, pendiagnosaan terhadap kesenjangan dan pengelolaan resistensi, serta pengimplementasian tindakan-tindakan korektif dan merayakan keberhasilan program perubahan.

2.3.2 Model Manajemen Perubahan

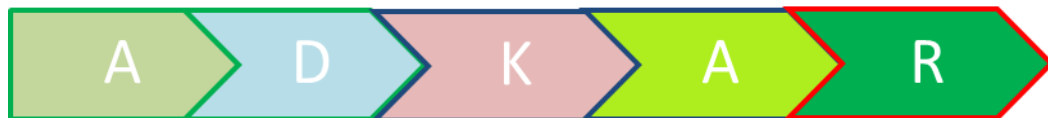
Sebuah model manajemen perubahan dalam perspektif individu diperkenalkan oleh Hiatt & Creasey (2003) yang dikenal dengan ADKAR Model. ADKAR merupakan akronim dari tahapan atau fase yang harus ditempuh oleh setiap perusahaan dalam menerapkan manajemen perubahan seperti tampak pada gambar berikut:

- 1) Awareness, yaitu kesadaran dari setiap individu memahami arti penting dari program perubahan yang sedang dijalankan oleh organisasi dan konsekuensi yang akan diterima jika tidak dilaksanakan.
- 2) Desire, yaitu keinginan dari setiap individu untuk menolak atau mendukung perubahan karena perubahan selalu menghadirkan pro dan kontra tergantung kepada persepsi masing-masing individu terhadap program perubahan tersebut.
- 3) Knowledge, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap

individu untuk menghadapi perubahan sehingga mereka tidak mengalami kendala dalam menjalankan fungsinya dalam program perubahan.

- 4) Ability, yaitu potensi yang dimiliki oleh individu yang bersifat personal dan biasanya tidak diperoleh melalui program pelatihan atau pendidikan formal tetapi melalui praktik atau pengalaman secara langsung di lapangan seperti komunikasi, empati, emosi, percaya diri, dan tanggung jawab.
- 5) Reinforcement, yaitu komitmen dari setiap individu untuk mempertahankan sistem atau pola kerja baru bukan sebagai beban tetapi sebagai hal yang menyenangkan sehingga mereka dengan senang hati untuk menjelankannya.

Kelima dimensi tersebut dapat digambarkan seperti berikut



Gambar 2.6
ADKAR Model

Berdasarkan gambar di atas, kelima dimensi dapat diklasifikasikan berdasarkan tahapan dari perubahan. Dimensi awareness dan desire merupakan dua dimensi yang berada pada tahap awal dari perubahan (*unfreezing*). Dimensi knowledge dan ability merupakan dua dimensi yang berada pada tahap implementasi perubahan (*change*). Adapun dimensi reinforcement merupakan dimensi yang berada pada tahap penguatan perubahan (*refreezing*). Dalam artikel ini, teori

manajemen perubahan dari Hiatt & Creasy (2003) yang dipilih sebagai landasan teori dalam melakukan analisis.

Lebih lanjut Hiatt menjelaskan bahwa model ADKAR sangat efektif membantu para pemimpin dan profesional perubahan karena model ini mudah dipahami dan bisa diterapkan dalam berbagai macam pengaturan organisasi. Manfaat yang bisa dirasakan adalah dapat membantu perencanaan perubahan baru secara efektif dan mendiagnosis posisi kegagalan sehingga memudahkan melakukan koreksi. Setiap langkah dari model tersebut menguraikan perjalanan sukses seseorang melalui perubahan dan memberikan orientasi hasil untuk aktivitas manajemen perubahan. Jika individu siap untuk berubah, baik secara pribadi maupun profesional, pendekatan berorientasi hasil ini akan meningkatkan kesuksesan perubahan individu.

Model manajemen perubahan lain dikemukakan oleh Bridges (2003) yang dikenal dengan *transition management*. Menurutnya, transisi adalah proses dimana orang melepaskan diri dari dunia lama untuk memasuki ke dalam dunia baru. Dengan kata lain, *transition management* merupakan proses sederhana dalam membantu individu untuk berubah. Ada tiga fase yang harus ditempuh oleh sebuah organisasi dalam mengelola perubahan:

a. *Ending, Losing, and Letting go*

Sebuah kesalahan umum yang sering dilakukan oleh organisasi ketika melakukan perubahan adalah penggantian secara spontan kebiasaan lama dengan sesuatu yang baru. Mereka mengabaikan tiga hal penting yang harus ditempuh ketika memulai perubahan: pertama, mengakhiri atau menghentikan (*ending*) kebiasaan-kebiasaan lama; kedua, melepaskan (*losing*) kebiasaan

lama agar hilang dari pikiran; dan ketiga, membiarkan (*letting go*) memori kebiasaan lama berlalu dan pergi dari pikiran. Selama kebiasaan lama belum bisa lepas dari benak anggota organisasi, akan sangat sulit bagi organisasi melakukan perubahan.

b. The Neutral Zone

Setelah melalui fase awal, fase selanjutnya adalah membawa anggota organisasi pada masa antara (*neutral zone*) yaitu masa dimana mereka sudah melepaskan kebiasaan lama tetapi belum sepenuhnya memasuki babak baru. Masa ini merupakan masa krusial menimbulkan kecemasan, berkurangnya motivasi, dan terpolarisasi antara maju ke depan atau kembali kepada kebiasaan lama. Oleh karena itu, masa ini tidak boleh dibiarkan terlalu lama dan harus segera dicarikan solusi di antaranya dengan: memberikan alasan yang jelas tentang alasan mengapa harus berhenti dari kebiasaan lama dan gambaran tentang situasi dan kondisi lingkungan ke depan, memperkuat hubungan antar kelompok, serta membentuk tim monitor.

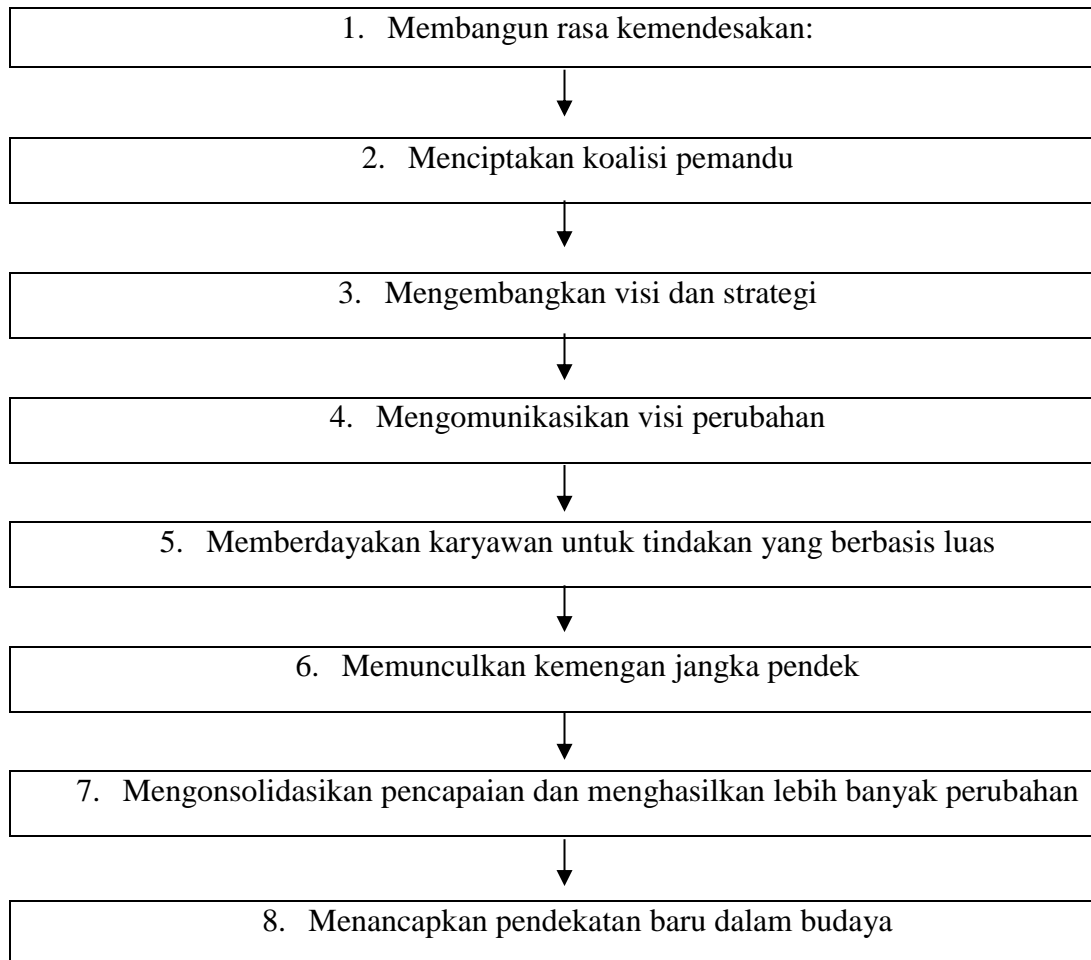
c. The New Beginning.

Fase terakhir dari perubahan adalah memulai sebuah perubahan dengan sesuatu hal yang baru. *Beginning* lebih dimaknakan kepada kemampuan mengarungi dunia yang liar dan siap membuat komitmen emosional untuk melakukan sesuatu dengan cara baru dan memperlihatkan dirinya sebagai orang yang baru. New beginning terjadi ketika anggota organisasi bisa mengembangkan identitas, pengalaman, dan energi baru serta menemukan tujuan baru yang mendorong terjadinya perubahan. Ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam fase ini, di antaranya adalah: menglarifikasi dan

mengomunikasikan tujuan perubahan, menuangkan tujuan dalam kerangka kerja, membuat perencanaan, tidak salah melibatkan anggota dalam perubahan, dan terakhir adalah membakukan kebiasaan-biasan baru menjadi sebuah budaya.

Model manajemen perubahan yang lain dikemukakan oleh Kotter (1996). Becermin dari keberhasilan industri Jepang menguasai pasar dunia dan pengamatan terhadap keberhasilan perusahaan-perusahaan yang mampu keluar dari zona kepailitan menuju zona pemimpin industri di jaman global, Kotter menangkap dua pola penting. Pertama, perubahan yang bermanfaat cenderung dikaitkan dengan proses multistep yang menciptakan kekuatan dan motivasi yang cukup untuk menenggelamkan semua sumber keengganan. Kedua, proses tidak pernah bermanfaat kecuali didorong oleh kepemimpinan berkualitas tinggi bukan sekedar manajemen yang sangat bagus.

Terkait dengan proses, Kotter lebih lanjut mengungkapkan delapan langkah perubahan yang menghantarkan kepada kesuksesan perusahaan pada level mana pun. Kedelapan langkah tersebut adalah seperti berikut:



Gambar 2.7
Kotter's Change Management

Berikut akan dijelaskan aktivitas dari memasing-masing tahapan menuju pemimpin perubahan:

1. Membangun kemendesakan

Untuk melakukan suatu perubahan, perusahaan harus memiliki alasan yang kuat dan rasional sehingga bisa diterima oleh seluruh elemen karena perubahan tidak akan berjalan tanpa peran serta seluruh elemen di dalamnya. Salah satu cara yang bisa dijalankan adalah dengan menumbuhkan rasa kemendesakan (*sense of*

urgency) dalam diri mereka. Upaya untuk menciptakan rasa kemendasakan tersebut dapat dilakukan dengan: a) menciptakan kondisi kritis perusahaan yang dibuktikan dengan data tentang kecenderungan melemahnya kinerja perusahaan yang ditandai oleh penurunan kinerja keuangan dan penurunan indeks kepuasan pelanggan dibandingkan para pesaing; b) menetapkan target pendapatan, pemasukan, produktivitas, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi sehingga tidak dapat dicapai dengan kinerja saat ini; c) menginformasikan gambaran tentang tantangan perusahaan di masa depan, keuntungan yang bisa diraih dari peluang-peluang di masa depan, dan ancaman-ancaman yang akan dihadapi jika tidak bisa mengejar peluang masa depan.

2. Menciptakan koalisi pemandu

Sebuah perubahan besar membutuhkan satu kekuatan koalisi pemandu untuk mempertahankan proses. Pembentukan sebuah koalisi pemandu, yang terdiri atas tingkat kepercayaan dan sasaran bersama yang tepat, merupakan bagian penting dalam perubahan organisasi baik berupa restrukturisasi, reengineering maupun penggantian ulang serangkaian strategi. Pembentukan koalisi pemandu dapat dilakukan dengan: a) menemukan orang yang tepat, yaitu: orang-orang yang memiliki posisi kuat, rentang kesepakatan luas, kredibilitas tinggi, dan kepiawaian dalam kepemimpinan dan manajemen; b) menciptakan kepercayaan melalui diskusi dalam forum formal maupun informal, serta memanfaatkan kegiatan bersama; dan c) membangun sebuah tujuan bersama yang masuk akal dan menarik minat seluruh anggota.

3. Mengembangkan visi dan strategi

Visi merupakan gambaran di masa depan dengan suatu pernyataan implisit ataupun eksplisit tentang alasan mengapa orang harus berusaha keras untuk menciptakan masa depan tersebut. Pengembangan visi dimaksudkan untuk memperjelas arah tujuan perubahan, memotivasi orang untuk bergerak ke arah yang benar, dan membantu mengoordinasikan tindakan banyak orang. Visi yang efektif berfungsi sebagai pedoman untuk mengembangkan strategi dalam rangka menciptakan perubahan besar. Ada beberapa hal penting terkait dengan penyusunan visi: a) draft awal dari visi biasanya datang dari gagasan individu yang merefleksikan impiannya dan keperluan pasar yang nyata; b) mengikutsertakan peran koalisi pemandu dalam diskusi penyusunan draft bersama-sama tim lain yang lebih besar; c) mengutamakan kerjasama tim dari masing-masing kelompok; d) mengakomodir baik pemikiran analitis maupun gagasan karena keduanya sangat esensial dalam kegiatan; e) penciptaan visi biasanya melalui sebuah proses yang tidak teratur (*trial and error*); e) penciptaan visi dilakukan melalui beberapa proses yang memerlukan kerangka waktu dan memakan waktu lama; dan f) hasil dari proses pengembangan visi adalah terciptanya visi yang efektif (bisa dibayangkan, memberikan gairah, masuk akal, fokus, fleksibel, dan bisa dikomunikasikan).

4. Mengomunikasikan visi perubahan

Visi memiliki peran penting bagi perusahaan karena visi memiliki fungsi menyamakan persepsi tentang arah dan tujuan perusahaan bagi orang-orang yang berada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan lingkungan mendorong perusahaan mengubah visi agar lebih adaptif dengan lingkungan baru. Akan tetapi, visi baru hasil perubahan tidak akan bermakna apabila hanya dipahami oleh

segelintir orang atau kelompok kecil dari perusahaan. Ini menjadi tugas berat bagi pimpinan perusahaan untuk tersosialisasinya visi perubahan kepada seluruh elemen. Komunikasi visi yang efektif menjadi solusi yang tepat. Penciptaan komunikasi yang efektif dapat dilakukan dengan: a) menggunakan kalimat yang sederhana dan tidak multitafsir, b) menggunakan contoh atau perumpamaan agar lebih mudah dipahami, c) memanfaatkan berbagai forum yang berbeda, d) melakukan komunikasi secara berulang-ulang agar didengar, e) perlunya keteladanan dalam praktik dari para pimpinan, f) secara eksplisit membahas ketidakkonsistenan yang tampak, g) menghidupkan komunikasi dua arah.

5. Memberdayakan karyawan untuk tindakan yang berbasis luas

Karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan. Berhasil atau tidaknya proyek perubahan organisasi yang dijalankan perusahaan sangat dipengaruhi oleh partisipasi para karyawan. Oleh karena itu visi organisasi harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan agar mereka memiliki kesamaan tujuan sehingga memudahkan untuk menggerakkan mereka mencapai tujuan tersebut. Untuk merealisasikan rencana itu, perusahaan harus: a) merencanakan struktur yang sejalan dengan visi, b) memberikan pelatihan tentang keterampilan, perilaku dan sikap sebagai bekal mereka menghadapi perubahan, c) berkenan melibatkan para karyawan dalam perubahan, d) menyinkronkan antara sistem sumberdaya manusia dan sistem informasi dengan visi agar perubahan berjalan secara efektif, dan e) menginstruksikan kepada para pimpinan untuk memberikan dukungan kepada para karyawan berpartisipasi dalam program perubahan organisasi.

6. Memunculkan kemenangan jangka pendek.

Perubahan merupakan sebuah proses yang memerlukan waktu panjang. Untuk mengontrol jalannya program perubahan sebaiknya perusahaan membuat rencana jangka pendek yang berisi target yang akan dicapai pada tahun pertama, tahun kedua, dan seterusnya. Peningkatan kinerja secara berjenjang ini bermanfaat untuk: a) memberikan bukti atas pengorbanan yang dilakukan, b) menghadiahi agen perubahan dengan kebanggaan sebagai umpan balik positif membangun moral dan motivasi, c) membantu memperbaiki visi dan strategi karena kemenangan jangka pendek memberikan koalisi pemandu data konkret atas kelangsungan hidup gagasan mereka, d) melemahkan orang-orang sisnis dan menghambat orang-orang yang melayani diri sendiri karena perbaikan kinerja yang jelas dapat menyulitkan orang untuk menghambat perubahan yang diperlukan, e) menjaga dukungan para pimpinan karena transformasi yang dijalankan berada pada jalur yang tepat, dan f) membangun momentum karena membantu mengubah orang netral menjadi pendukung dan pendukung pasif menjadi pembantu aktif.

7. Mengonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan banyak perubahan.

Sebuah organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri atas subsistem-subsistem yang memiliki hubungan saling bergantung (*interdependent system*). Perubahan pada salah satu subsistem akan berpengaruh terhadap subsistem yang lain. Ketika perusahaan dengan sistem interdependen ingin melakukan perubahan, ini akan menjadi sebuah proses yang panjang untuk menciptakan perubahan besar. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya adalah: a) perubahan besar akan diraih apabila koalisi pemandu menggunakan kredibilitas yang diperoleh dari kemenangan jangka pendek, b) perubahan membutuhkan bantuan

ekstra, c) perubahan membutuhkan kepemimpinan dari para manajer senior yang fokus pada tujuan bersama bagi keseluruhan upaya dan menjaga tingkat kemendesakan yang tinggi, d) pengelolaan dan kepemimpinan yang dimulai sejak dari proyek tingkat bawah, dan e) pengurangan terhadap kesalingtergantungan yang tidak perlu guna meraih perubahan jangka pendek maupun jangka panjang.

8. Menanamkan pendekatan baru dalam budaya.

Budaya merupakan norma perilaku dan nilai bersama di antara sekelompok orang. Budaya menjadi bagian penting dari perusahaan karena mampu mempengaruhi perilaku seluruh karyawan secara kuat, sulit diubah, dan budaya memiliki sifat tidak kasat mata (*intangible*) sehingga sulit diatasi secara langsung. Adanya kekuatan budaya ini menyebabkan perubahan organisasi menjadi tidak mudah dilakukan dan membutuhkan energi tambahan. Dalam menjalankan perubahan sebaiknya diawali dengan perubahan norma dan nilai. Setelah budaya digeser, upaya perubahan yang tersisa akan menjadi lebih rasional dan lebih mudah dibuat untuk memberikan pengaruh. Ada beberapa hal penting terkait dengan penanaman perubahan dalam budaya: a) perubahan dalam norma dan nilai bersama biasanya akan muncul pada akhir proses perubahan, b) pendekatan baru seringkali merasuk ke dalam budaya setelah memperlihatkan keberhasilannya dan dirasa lebih baik dari pada metode lama, c) perubahan memerlukan instruksi dan dukungan verbal agar orang-orang mengakui validitas praktik baru, d) perubahan budaya akan lebih efektif jika dimulai dengan perubahan pada orang-orang kunci, e) menetapkan perubahan sebagai sesuatu yang krusial dan kompatibel dengan praktik-praktik budaya baru sehingga tidak memberi kesempatan budaya lama kembali eksis.

Dari delapan langkah di atas, empat langkah pertama membantu mencairkan *status quo* yang sudah mengeras (*unfreeze*), fase kelima hingga tujuh memperkenalkan banyak praktik baru (*change*), serta langkah kedelapan melandasi perubahan dalam budaya korporasi (*refreeze*).

2.4. Pelayanan

2.4.1. Konsep dan Definisi Pelayanan

Kata ‘pelayanan’ merupakan terjemahan dari ‘*service*’. Pengertian kata ‘*service*’ ternyata mengandung banyak makna mulai dari jasa pribadi (*personal service*) hingga jasa sebagai sebuah produk (*service as a product*). Dalam ekonomi, pelayanan diartikan sebagai proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas intangible yang biasanya terjadi pada interaksi antara pelanggan dengan karyawan jasa dan atau sumber daya fisik atau antara barang dengan sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas masalah pelanggan (Gronroos, 1990: 27).

Dalam konteks industri, istilah jasa digunakan untuk menggambarkan berbagai subsektor dalam kategorisasi aktivitas ekonomi, seperti: transportasi, finansial, perdagangan ritel, kesehatan, pendidikan dan layanan publik lainnya. Dalam lingkup penawaran, jasa dipandang sebagai produk intangible yang output-nya lebih bersifat aktivitas dari pada obyek fisik meskipun dalam kenyataan jasa melibatkan produk fisik. Prinsip dasar yang membedakan jasa dengan barang adalah jasa bersifat intangible (tidak berwujud fisik) atau suatu aktivitas atau kinerja. Meskipun jasa dapat ditawarkan kepada konsumen (pengguna jasa), jasa

tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu bagi para konsumennya (Kotter 2001, h. 200).

2.4.2 Kualitas Pelayanan

Memasuki tahun 1980-an, lingkungan bisnis mengalami perubahan paradigma dari produk massa menjadi produk yang berkualitas dengan ditandai oleh penerapan Total Quality Management (TQM) yang dikembangkan oleh Edward Deming dan Juran. Pada masa awal, TQM diterapkan pada produk barang yang ditandai oleh keberhasilan perusahaan Jepang menerapkan Quality Control dalam proses produksi. Hasilnya, industri Jepang mampu bangkit dan berkembang dengan pesat bahkan mampu mendahului pertumbuhan industri di Amerika dan Eropa. Lompatan perekonomian Jepang yang begitu hebat menyadarkan pemerintah Amerika untuk bangkit dari ketertinggalan dengan menggelontorkan anggaran yang sangat besar melakukan kajian terhadap TQM dan dimulai dengan penerapan pada dunia militer. Hasilnya, industri Amerika mulai bangkit dan diikuti oleh perekonomian Amerika. Keberhasilan industri barang akhirnya menginspirasi penerapan TQM pada semua industri jasa yang tumbuh sebagai kekuatan baru dan menopang kekuatan perekonomian Amerika.

Kata 'kualitas' kemudian menjadi sangat populer di dalam dunia bisnis. Orang suka menggunakan kata 'kualitas' ketika menilai suatu produk barang yang di lihat/dibeli atau ketika menilai jasa/pelayanan yang diterima, namun mereka tidak tahu persis apa arti kata ini. Kata 'kualitas' merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *quality*. Dalam Ekonomi, untuk mendefinisikan kata kualitas harus mengacu pada perspektif: internal atau pihak pembuat produk dan perspektif

eksternal atau pihak pengguna produk (Sachdev & Verma dikutip di Tjiptono 2005). Dari perspektif internal, kualitas diartikan sesuai dengan persyaratan/ketentuan. Sedangkan dari perspektif eksternal, kualitas diartikan sesuai atau melebihi harapan pengguna atau konsumen. Suatu produk dianggap memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, seperti bahan baku proses produksi dan hasil produk (*output*). Kualitas juga bisa didefinisikan sebagai sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia atau bisa juga diartikan sebagai proses yang melebihi harapan (Goetsch & Davis 1981 dalam Tjiptono 2005).

Untuk membangun persepsi kualitas, perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan lima hal berikut (Aaker, 1991:139):

- a) Komitmen pada kualitas, artinya organisasi harus selalu mempunyai komitmen terhadap kualitas serta memelihara kualitas secara terus menerus. Upaya pemeliharaan kualitas harus tercermin dalam tindakan tanpa kompromi dan bukan hanya sekedar basa basi.
- b) Budaya kualitas, artinya komitmen kualitas harus terefleksi dalam budaya organisasi, norma perilaku dan nilai-nilainya. Jika organisasi/perusahaan dihadapkan kepada pada pilihan kualitas dan biaya, maka kualitas harus dipilih sebagai prioritas pertama.
- c) Informasi masukan dari pelanggan, artinya menyerahkan definisi kualitas kepada para pelanggan. Pelanggan dapat memperkirakan apa yang dianggap penting oleh pelanggan dan bagi perusahaan/organisasi diperlukan adanya penelitian terhadap pelangganya secara berkesinambungan sehingga dapat diperoleh informasi yang lebih akurat, relevan dan up to date.

- d) Sasaran yang jelas, artinya sasaran kualitas lebih spesifik dan tidak terlalu umum agar jelas manfaatnya. Standar kualitas juga harus jelas, mudah dipahami dan dapat diprioritaskan. Sasaran yang spesifik dapat memudahkan perusahaan/organisasi fokus dalam menjalankan operasionalnya sehingga lebih efektif dan efisien. Sasaran yang terlalu banyak tanpa adanya prioritas bisa jadi membahayakan kelangsungan hidup perusahaan/organisasi itu sendiri.
- e) Kembangkan karyawan yang berinisiatif, artinya karyawan atau petugas harus dimotivasi dan diizinkan untuk berinisiatif serta dilibatkan dalam mencari solusi masalah yang dihadapi dengan pemikiran yang kreatif dan inovatif. Karyawan juga dilibatkan secara aktif dalam pengendalian kualitas layanan.

Bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa atau pelayanan, kualitas lebih ditujukan kepada proses. Jadi, semua proses dalam penyampaian pelayanan kepada para pelanggan harus sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditentukan atau distandarkan. Mengacu pada definisi kualitas di atas, kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai totalitas karakteristik pelayanan yang dapat memuaskan keinginan pelanggan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan penggunaanya secara konsisten.

Kualitas dalam industri pelayanan menjadi suatu keharusan dan menjadi strategi ampuh dalam menarik para pelanggan dari para pesaingnya. Tujuan perusahaan memberikan kualitas pelayanan adalah untuk menciptakan nilai perusahaan di mata para pelanggannya sehingga akan terus tercipta hubungan yang sinergi antara kedua belah pihak. Dengan demikian, konsep kualitas

pelayanan mengacu pada isu strategi bagi setiap organisasi pemasaran, terlepas dari bentuk produk atau jasa yang dihasilkan (Tjiptono. 2005:121).

Konsep servis quality menjadi begitu populer ketika Parasuraman yang berkolaborasi dengan Zeithaml dan Berry menulis buku yang berjudul “Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation” yang diterbitkan oleh Free Press tahun 1983. Ketiga tokoh tersebut mengemukakan konsep kualitas pelayanan ditinjau dari aspek kesenjangan (*gap analysis*) dimana kualitas pelayanan merupakan tingkat ketidaksesuaian antara harapan atau keinginan konsumen dengan tingkat persepsi mereka. Konsep ini kemudian lebih dikenal dengan istilah *Servqual*.

2.5. Keunggulan DayaSaing (*Competitive Advantage*)

Lingkungan bersifat dinamis selalu berubah mengikuti perkembangan jaman dan sulit diprediksi. Perubahan lingkungan memberi pengaruh terhadap semua aspek kehidupan termasuk di dalamnya adalah persaingan dunia bisnis. Porter (1985, h. 5) mengemukakan sebuah gagasan bahwa langkah antisipatif yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk bisa bersaing dengan para pesaing dalam lingkungan industri adalah dengan menciptakan strategi bersaing. Lebih lanjut, Porter menawarkan sebuah strategi baru yang dapat membawa perusahaan memiliki kinerja di atas para pesaing yang kemudian dikenal dengan strategi generik. Landasan dasar dari strategi bersaing tersebut adalah keunggulan dayaSaing (*competitive advantage*), yaitu kemampuan perusahaan untuk mengungguli pesaingnya dalam meraih keuntungan (Miller, 1998, h. 14). Ada tiga cara yang bisa digunakan organisasi bisnis untuk memiliki keunggulan kompetitif:

kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus Porter (1985, h. 11). Kepemimpinan biaya mengacu kepada kemampuan perusahaan menekan biaya yang lebih rendah dibanding para pesaing untuk memproduksi produk yang sama. Diferensiasi mengacu kepada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk yang berbeda dari para pesaing. Adapaun fokus mengacu kepada dua hal: fokus biaya atau fokus diferensiasi.

Mencermati kepada perubahan lingkungan yang sangat cepat, para akademisi dan praktisi kembali harus bekerja keras untuk merumuskan kompetensi yang harus dipersiapkan dalam menghadapi kompetisi di masa depan, yaitu kompetisi untuk lebih memperebutkan bagian peluang (*opportunity share*) dari pada memperebutkan peluang pasar (*market share*) (Hamel & Prahalad, 1995: 36). Untuk itu, perusahaan harus mempersiapkan kompetensi yang harus dibangun dan mendefinisikan ulang pasar yang akan dilayani.

2.6. Kajian Hasil Penelitian Sebelumnya

Untuk melengkapi dan memperkuat argument tentang peran penting manajemen perubahan yang fokus pada individu, berikut akan dibahas beberapa penelitian yang relevan. Sebuah penelitian tentang peran manajemen perubahan dalam organisasi dilakukan oleh Leybourne (2016). Dalam penelitiannya, Leybourne mencoba mengombinasikan dua kerangka kerja dari luar literatur perubahan berupa perilaku dan alur emosional. Kedua kerangka tersebut adalah *Tansition* dari Bridges (1991) dan *Grief Cycle* dari Kubler-Ross (1969) yang diperiksa secara bergantian, dan masing-masing secara kritis dinilai untuk mengidentifikasi manfaat, atau sebaliknya, dari apa yang mereka tawarkan untuk

membantu karyawan mengatasi perubahan, dan membantu manajer mengelola elemen yang bermanfaat dalam manajemen perubahan. Hasil menunjukkan bahwa kedua kerangka kerja bermanfaat bagi para praktisi dalam perubahan, dan dapat membantu dalam mendukung karyawan melalui transisi dari satu keadaan menuju keadaan yang lain dalam perubahan. Secara khusus, kedua kerangka kerja tersebut membantu karyawan mengarungi perjalanan transisi pribadi yang harus mereka lalui, sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang bergejolak yang perlu agar dapat bertahan hidup dan berkembang.

Penelitian lain dilakukan oleh Sabourin & Ayanda (2015) terhadap proses transformasi pada organisasi-organisasi yang bergerak dalam bidang jasa dengan menggunakan analisis prinsip komponen (PCA). Tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan jasa dalam menjalankan proyek transformasi karena kendala-kendala tersebut dapat merepresentasikan penentu kunci sukses dalam menjalankan transformasi. Hasil penelitian mengungkapkan adanya dua kendala dalam proses transformasi, yaitu: resistensi terhadap perubahan dan komitmen para karyawan yang masih lemah.

Resistensi terhadap perubahan dan kurangnya komitmen karyawan yang merupakan bagian dari strategi konvergensi dengan emosi yang dihadapi oleh para manajer dapat menjadi kategori hambatan yang paling penting.. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa manajer unit bisnis sering dihadapkan dengan tanggung jawab untuk mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen layanan. Oleh karena itu, hambatan dan penolakan terhadap perubahan di antara karyawan ini menciptakan lingkungan yang tidak bersahabat bagi para manajer

dan kategori manajemen senior lainnya dalam upaya mereka menerapkan inisiatif pemberian layanan bernilai tambah. Dalam hal implikasi, penelitian ini juga menunjukkan bahwa, hambatan yang dihadapi oleh manajer dalam konteks transformasi layanan akan memiliki aspek yang berbeda yang memerlukan penyelidikan khusus tidak hanya untuk memahami peran spesifik mereka tetapi juga untuk memahami sifat komplementer mereka.

Penelitian tentang manajemen perubahan dengan studi literatur juga dilakukan oleh Ajmal & Lodi (2015). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui arti penting kesadaran anggota organisasi (*organizational consciousness*) dalam perubahan. Penelitian dilatarbelakangi oleh adanya perubahan lingkungan yang semakin kompleks sehingga organisasi harus berevolusi secara internal agar sesuai dengan kompleksitas lingkungan eksternal tersebut. Perubahan pada struktur keras seperti peningkatan teknologi hanya dapat diadopsi oleh organisasi dengan mudah apabila diimbangi dengan adanya perubahan pada struktur lunak yang mengontrol proses dan budaya organisasi. Adapun hasil penelitian menunjukkan kesadaran internal organisasi sangat diperlukan organisasi dalam proses perubahan karena ketika perusahaan memahami karyawannya dalam hal intensionalitas mereka, organisasi berada dalam posisi yang lebih baik untuk mencocokkan intensionalitas karyawan dengan intensionalitas organisasi guna mencapai tujuan, sasaran, dan niat strategisnya.

Will (2015) melakukan penelitian tentang manajemen perubahan dari sudut pandang manajer dan individu. Tujuan dari penelitian adalah untuk menunjukkan cara-cara baru dalam mengatasi resistensi selama perubahan organisasi dengan menerapkan wawasan dari Ekonomi Kelembagaan Baru. Desain atau metode atau

pendekatan dalam penelitian adalah makalah konseptual yang mengadaptasi temuan dari New Institutional Economics. Temuan penelitian ini menyoroti relevansi interaksi antara manajer dan karyawan untuk proses penciptaan nilai dimana: interaksi dapat menghasilkan situasi *win-win* atau *lose-lose*. Dengan mengubah batasan pada perilaku manajer dan karyawan, manajer perubahan dapat menciptakan manfaat timbal balik bagi staf dan perusahaan.

Makalah ini secara eksplisit mempertimbangkan kepentingan individu karyawan dan manajer serta menyoroti pendekatan untuk menghubungkan kepentingan individu dengan kepentingan kolektif perusahaan melalui interaksi yang sesuai. Selain itu, makalah ini menguraikan faktor-faktor yang relevan yang menentukan keberhasilan langkah-langkah manajemen perubahan klasik, seperti komunikasi atau partisipasi. Batasan atau implikasi penelitian - kerangka kerja yang dikembangkan juga menunjukkan kondisi penting di mana pendekatan yang diilhami oleh manajemen, teori psikologi dan sosiologis berhasil diterapkan dan di mana manajemen perubahan akan mendapat manfaat apabila dilengkapi dengan Ekonomi Kelembagaan Baru.

Implikasi praktis - manajer perubahan dapat mengoptimalkan kompetisi atau kerjasama antar organisasi untuk menghasilkan situasi *win-win* melalui pembatasan formal atau informal yang sesuai (seperti insentif atau mekanisme yang mengikat). Orisinalitas / nilai - makalah ini menerapkan wawasan dari *New Institutional Economics* untuk menunjukkan bagaimana perubahan organisasi dapat difasilitasi dengan menghasilkan saling menguntungkan, bertemu dengan perlawanan kaku karena interaksi disfungsional dalam perusahaan. Akan tetapi, interaksi tersebut sebenarnya mengandung peluang besar bagi manajer perubahan

yaitu dengan menggeser fokus interaksi ini sehingga mereka dapat menghasilkan potensi untuk situasi *win-win*. Dalam pendekatan ini, saling menguntungkan adalah faktor penentu dalam meningkatkan penerimaan terhadap perubahan organisasi dan mengatasi resistensi.

Sebuah penelitian peran manajemen perubahann dalam perubahan proses bisnis berikutnya dilakukan oleh Acharya (2015). Penelitian dilakukan di Bank Andhra India terhadap keberhasilan program *reengineering* yang dapat mempercepat waktu pelayanan sehingga memperkuat posisi bank. Hasil penelitian menemukan bahwa keberhasilan program ini tidak semata-mata karena alih teknologi dalam proses bisnis tetapi karena adanya perubahan sikap dan nilai dari sumberdaya manusia. Selain perubahan sikap dan nilai, program *reengineering* juga tergantung kepada komitmen manajemen puncak yang mengadopsi pendekatan *top-down* dalam mengomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi kepada staf di bawahnya. Para manajemen puncak berasumsi bahwa seorang karyawan yang puas merupakan aset bagi bank karena berfungsi sebagai perantara antara bank dengan nasabah.

Burnes (2014) melakukan penelitian studi literature tentang manajemen perubahan. Penelitian tersebut merupakan pengembangan dari teori Lewin. Fokus penelitian yang dilakukan lebih menekankan kepada resistensi dengan mengacu kepada empat teori tentang resistensi yang merupakan sumber utama resistensi tersebut. Dibutuhkan perspektif historis pada subjek, dimulai dengan pemeriksaan terhadap karya Coch dan French (1948) yang berjudul *Overcoming resistance to change* yang menyatakan bahwa resistensi tidak muncul dari individu, tetapi dari konteks di mana perubahan terjadi. Artikel itu menjelaskan bahwa pekerjaan

mereka adalah bagian dari serangkaian kajian tentang perubahan yang bersumber dari Kurt Lewin. Kajian ini mengarah pada ulasan perkembangan literatur resistensi sejak artikel tersebut diterbitkan. Kajian dilanjutkan dengan pemeriksaan empat teori resistensi, yang menunjukkan bahwa keempat teori tersebut konsisten dan membantu mengembangkan kerja Coch dan Prancis. Hasil kajian menyebutkan bahwa argumentasi pemikiran bersifat jangka panjang memungkinkan organisasi untuk melihat mengapa tugas-tugas tersebut tidak hanya memberikan dasar bagi pemahaman tentang resistensi terhadap perubahan (RTC), tetapi juga bagaimana tugas tersebut dapat dibangun untuk menghasilkan pandangan RTC yang bulat dan kuat.

Uraian hasil beberapa kajian terhadap perubahan membuktikan arti penting manajemen perubahan perspektif individu. Perubahan organisasi harus mempertimbangkan sisi teknis dan sisi non-teknis dalam hal ini dampak perubahan terhadap individu yang ada dalam organisasi. Sehebat apapun proyek perubahan tanpa diikuti oleh perubahan pola pikir individu anggota organisasi tidak akan berjalan efektif. Perlu diketahui bahwa perubahan organisasi yang fokus pada perubahan individu dapat tinjau dari dua perspektif, yaitu dari perspektif organisasional atau manajerial dan dari perspektif individu atau staf.

2.6. Kerangka Pemikiran

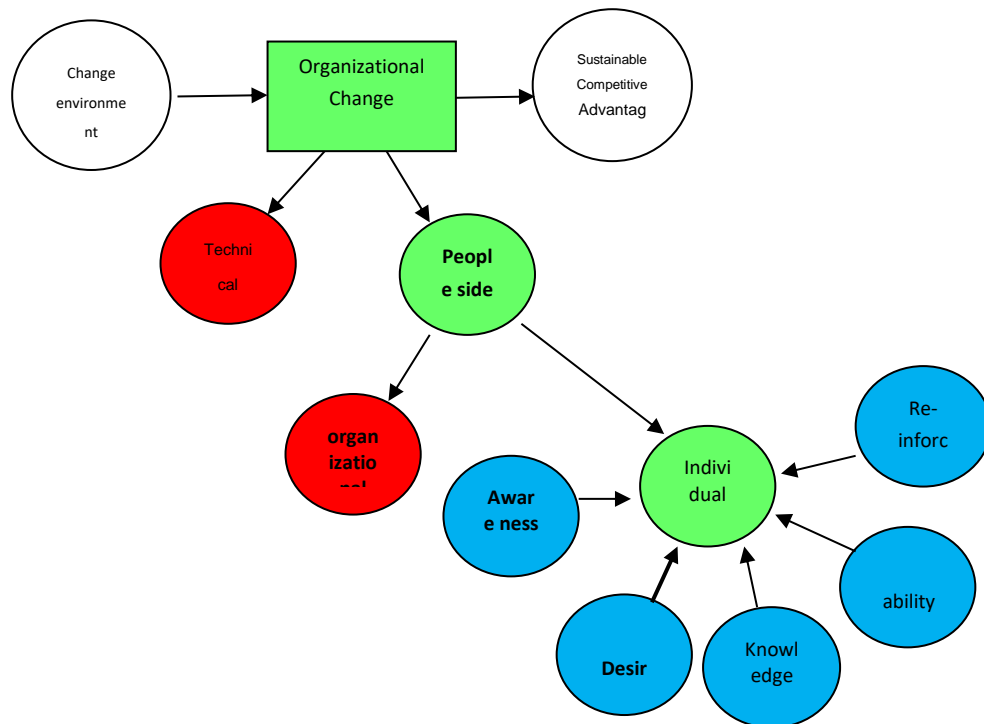
Terjadinya perubahan pasar, persaingan, dan lingkungan yang cepat akan menjadi permasalahan besar dan pelik bagi semua organisasi bisnis di manapun berada pada saat ini. Permasalahan akan terus berkembang semakin besar pada waktu yang akan datang apabila melihat kepada fenomena perubahan itu sendiri

yang semakin ke depan semakin lebih cepat. Dengan mempertimbangkan kepada risiko yang akan dihadapi, setiap organisasi bisnis dituntut untuk berfikir kreatif dan segera mengambil keputusan demi keberlangsungan hidup organisasi.

Perubahan organisasi menjadi solusi dalam menghadapi ketiga perubahan di atas. Perubahan organisasi menghantarkan organisasi pada kondisi saat ini kepada kondisi masa depan. Perubahan organisasi menciptakan daya saing berkelanjutan. Sebaliknya, kelambatan dalam melakukan perubahan dapat berdampak negatif terhadap kelangsungan hidup organisasi karena ditinggalkan oleh para pelanggan sehingga keluar dari peta persaingan.

Perubahan organisasi bukan merupakan perkara yang mudah untuk dilaksanakan. Perubahan organisasi memerlukan pemikiran dan perhitungan yang matang. Perubahan tidak sekedar melakukan restrukturisasi, merger, akuisisi, dan alih teknologi tetapi yang lebih penting adalah bagaimana mengubah pola pikir orang-orang yang ada didalamnya. Untuk itu, dalam melakukan perubahan, organisasi harus mengikutsertakan manajemen perubahan yang fokus pada manusia sebagai unsur inti organisasi. Adapun manajemen perubahan itu sendiri dapat dilihat dari perspektif manajerial dan individual. Untuk disertasi ini, penulis memfokuskan kepada manajemen perubahan dari perspektif individu.

Mengacu kepada teori Hiatt & Creasey (2003), kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Gambar 2.8
Kerangka pemikiran

2.8. Proposisi

Berdasarkan uraian teori tentang manajemen perubahan, dapat ditarik suatu proposisi seperti berikut:

Manajemen perubahan layanan penumpang melalui pendekatan individu yang diterapkan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) terkait dengan keberhasilan perusahaan menciptakan keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1.Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang bagaimana praktik manajemen perubahan individu yang diterapkan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) mulai dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2017 dengan cara menggali semua aspek yang berkaitan aspek manajemen perubahan sehingga peneliti memahami proses manajemen perubahan dalam organisasi secara lengkap dan mendalam. Sesuai dengan tujuannya, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memproses pencarian data dari konteks kejadiannya secara langsung, sebagai upaya melukiskan peristiwa persis seperti kenyataannya, yang berarti membuat pelbagai kejadiannya seperti merekat dan melibatkan perspektif peneliti yang partisipatif di dalam pelbagai kejadiannya, serta menggunakan penginduksian dalam menjelaskan gambaran fenomena yang diamatinya (Gorman & Clyton dikutip di Santana, 2010, h. 46). Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik (Muhadjir, 2011, h. 203-208), di antara adalah: 1) peneliti bertindak atau berperan sebagai instrumen, 2) pengambilan data dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus sampel yang sesuai dengan penelitian (purposif), 3) analisis data induktif, 4) menggunakan *grounded theory*, dan 5) desain bersifat sementara.

3.2. Unit Analysis

Judul penelitian yang dipilih, yaitu “Manajemen Perubahan Layanan Penumpang PT Kereta Api Indonesia (Persero): Analisis dari Perspektif Pendekatan Individu”. Perubahan dalam penelitian ini lebih menekankan kepada perubahan pelayanan penumpang yang merupakan kompetensi inti (*core competence*) dari perusahaan. Oleh karena itu, unit analisis dari penelitian ini adalah unit atau divisi yang bertanggung jawab atas pelayanan penumpang, yaitu Daerah Operasi (DAOP) atau Divisi Regional (Divre). Pada saat ini PT KAI (Persero) telah memiliki sembilan Daerah Operasi dan empat Divisi Regional yang kesemuanya telah menerapkan standar operasional yang sama. Hal ini dibuktikan dengan pemberian sertifikat ISO 9001: 2008. Untuk kepentingan penelitian, peneliti tidak mungkin meneliti PT Kereta Api Indonesia (Persero) secara keseluruhan akan tetapi bisa melakukan perencanaan dengan matang tentang lokasi dan partisipan (Creswell, 2014) mengingat keterbatasan waktu yang dimiliki.

Adapun sebagai lokasi fokus yang dipilih dalam penelitian ini adalah DAOP I Jakarta. Ada dua pertimbangan terhadap pemilihan lokasi penelitian:

1. DAOP I memiliki jumlah penumpang yang paling tinggi dibandingkan dengan DAOP dan Divre lainnya, seperti tampak pada data berikut:

DATA PENUMPANG KERETA API						
Wilayah Kereta Api	2015		2016		2017	
Jabodetabek	257.531	79.01%	280.598	79.75%	315.854	80.31%
Non Jabodetabek (Jawa)	63090	19.36%	65248	18.55%	70508	17.93%
Jawa (Jabodetabek+Non Jabodetabek)	320.621		345.839		386361	
Sumatera	5324	1.63%	5981	1.70%	6907	1.76%
Total	325.945	100%	351.820	100%	393.268	100%

Sumber: PT KAI (PERSERO) 2017

Tabel 3.1
Jumlah Penumpang PT KAI (Persero)

- 1) DAOP I Jakarta memiliki frekuensi perjalanan kereta paling sibuk jika dibandingkan dengan DAOP dan Divre lainnya. Pada saat ini frekuensi perjalanan di operasional DAOP 1 sebanyak 490 perjalanan termasuk kereta KRL dan kereta Jawa dalam satu hari.

No	Rute	Perjalanan
1	Bogor-Jakarta/Tn Abang	206
2	Cikarang -Bekasi- Jakarta	80
3	Tn Abang-Serpong-Rangkas	96
4	Jakarta-Tangerang	46
5	Jakarta -Jawa (Pasar Senen)	26
6	Jakarta-Jawa (Gambir)	36
	Total perjalanan	490

Sumber : PT. KAI 2018

Tabel 3.2
Frekuensi Perjalanan Kereta

3.3.Pengumpulan Data

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif eksplanatori. Data penelitian berupa narasi cerita, penuturan informan, dan tidak didominasi oleh angka-angka. Sifat penelitian lebih kompleks. Penelitian lebih memfokuskan kepada

proses dan interaksi subyek serta perilaku yang ditampilkannya. Penelitian kualitatif akan banyak mencandra dan mendeskripsikan bagaimana subyek dalam berinteraksi dengan sekelilingnya terkait dengan tema penelitian. (Idrus, 2009, h. 33). Ada tiga alternative skema yang bisa dilakukan oleh peneliti terkait dengan keperluan pencarian data, yaitu: wawancara, observasi, dan dokumentasi (Creswell, 2014). Untuk kepentingan penelitian ini, data yang digunakan merupakan variasi dari ketiga alternatif.

Data primer diperoleh melalui wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara guna memunculkan opini tentang praktik manajemen perubahan. Pemilihan wawancara sebagai alternatif utama dalam pencarian data tidak terlepas dari karakter penelitian kualitatif dimana peneliti berperan sebagai instrumen penelitian. Menurut Guba dan Lincoln (dalam Muhadjir, 2011, h. 205) ada beberapa alasan mengapa peneliti dianggap memiliki kualifikasi baik sebagai instrumen penelitian, yaitu: memiliki sifat responsif, adaptif, lebih holistik, kesadaran pada konteks tak terucapkan, mampu mengejar klarifikasi, mampu mengejar pemahaman yang lebih mendalam, dan memproses dengan segera.

Penelitian akan difokuskan pada Unit Pelayanan Penumpang PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I. Oleh karena itu informan yang akan dipilih adalah staf dan pimpinan yang berasal dari unit tersebut, serta penumpang sebagai pemangku kepentingan, dengan menggunakan teknik purposif atau *judgement sampling*, yaitu pemilihan sample dengan menggunakan pertimbangannya atau intuisinya untuk memilih orang-orang atau kelompok

terbaik untuk dipelajari atau dalam hal ini memberikan informasi yang akurat (Gary, 1993, h. 119). Dalam penelitian ini, data primer diambil melalui wawancara terhadap 12 informan kunci yaitu staf DAOP 1 yang telah bekerja selama lebih dari sepuluh tahun dengan pertimbangan para informan terlibat secara langsung dalam proses perubahan yang dilakukan di unit layanan penumpang sehingga mereka memiliki informasi yang memadai tentang perubahan layanan di PT Kereta Api (Persero). Selain wawancara dengan staf, data primer juga diperoleh melalui wawancara dengan junior manajer dan senior manajer yang merupakan atasan dari staf yang bersangkutan dan juga penumpang sebagai pengguna jasa dengan maksud untuk mengonfirmasi atas informasi dari jawaban informan. Adapun penetapan jumlah 12 informan di lapangan atas dasar kejenuhan informasi. Penulis berasumsi bahwa penambahan informan tidak diperlukan lagi karena tidak akan diperoleh informasi yang baru. Dengan kata lain, informasi sudah jenuh (Guba dikutip di Muhadjir, 2011, h. 207).

Adapun data sekunder pertama diperoleh melalui observasi kualitatif, yaitu pengamatan langsung terhadap perilaku atau aktivitas para staf di lokasi penelitian yang telah ditentukan. Observasi ini diperlukan untuk memperoleh informasi awal tentang gambaran suasana dan prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Data sekunder kedua diperoleh melalui penelusuran literatur dan dokumen-dokumen resmi terkait dengan praktik manajemen perubahan yang dijalankan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero).

3.4. Analisis dan Interpretasi Data

Data yang telah terkumpul tidak akan menjadi sebuah informasi yang bermanfaat jika dibiarkan atau tidak diolah. Oleh karena, langkah selanjutnya yang harus ditempuh oleh peneliti adalah melakukan analisis data yang terbagi dalam tiga macam kegiatan (Miles & Huberman dikutip di Emzir, 2011, h. 129-135), seperti berikut:

- 1) Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi dan pentransformasian data mentah yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dalam upaya menarik kesimpulan-kesimpulan final yang terverifikasi
- 2) Penyajian data, yaitu pendefinisian model sebagai suatu kumpulan informasi yang tersusun yang membolehkan pendeskripsian kesimpulan dan pengambilan keputusan dan bentuk yang sering digunakan adalah teks transkrip.
- 3) Penarikan dan verifikasi kesimpulan, yaitu pemutusan apakah makna sesuatu mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur kausal, dan proposisi, dalam hal ini peneliti dapat menangani kesimpulan secara eksplisit dan mendasar.

Adapun langkah dalam analisis data meliputi: pengolahan dan persiapan data, pembacaan ulang atau pengecekan, analisis melalui proses pengkodean, dan pendeskripsian kembali kedalam bentuk narasi atau laporan kualitatif.

Hasil suatu penelitian harus akurat dan juga pendekatan yang digunakan harus konsisten. Untuk mengetahui keakuratan dari hasil penelitian perlu dilakukan uji kredibilitas (Muhadjir, 2011, h. 210). Terdapat tiga model triangulasi, yaitu triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi sumber data, dan triangulasi teori (Bandur, 2016, h. 284-285). Dalam penelitian ini, triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggabungkan tiga teknik yaitu: wawancara, observasi dan diskusi informal. Sementara itu, triangulasi sumber data dilakukan dengan menggabungkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan informan, wawancara dengan atasan dan penumpang sebagai pemangku kepentingan, observasi, dan data-data pendukung seperti laporan. Adapun, triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan hasil informasi dengan teori atau hasil penelitian terdahulu yang relevan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT Kerta Api Indonesia (Persero)

4.1.1. Sejarah PT Kereta Api Indonesia

PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang selanjutnya disingkat sebagai PT KAI (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. Sejarah pembentukan PT KAI (Persero) dimulai dari peristiwa pengambilalihan Kantor Pusat Kereta Api Bandung tanggal 28 September 1945 yang kemudian diperingati sebagai Hari Kereta Api Indonesia. Hal ini sekaligus menandai berdirinya Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Ketika Belanda kembali ke Indonesia tahun 1946, Belanda membentuk kembali perkeretaapian di Indonesia bernama Staatssporwegen/Verenigde Spoorwegbedrijf (SS/VS), gabungan SS dan seluruh perusahaan kereta api swasta.

Berdasarkan perjanjian damai Konferensi Meja Bundar (KMB) Desember 1949, dilaksanakan pengambilalihan aset-aset milik pemerintah Hindia Belanda. Pengalihan dalam bentuk penggabungan antara DKARI dan SS/VS menjadi Djawatan Kereta KAI didirikan berdasarkan akta tanggal 1 Juni 1999 No. 2 yang dibuat dihadapan Imas Fatimah, S.H., Sp.N., Notaris di Jakarta, yang kemudian diperbaiki kembali dengan akta tanggal 13 September 1999 No. 14. Akta pendirian tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan tanggal 1 Oktober 1999 No. C-17171 HT.01.01. TH.99 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia

tanggal 14 Januari 2000 No. 4 Tambahan No.240/2000. Industri transportasi perkeretaapian dimulai pada tahun 1864 ketika *Namlooze Venootschap Nederlanche Indische Spoorweg Maatschappij* membangun jalan kereta api dari Semarang ke Surakarta, Jawa Tengah. Setelah itu, tiga perusahaan lainnya ikut membangun jalur-jalur kereta api, baik di Jawa, maupun di luar Jawa. Ketiga perusahaan tersebut adalah *Staat Spoorwegen*, *Verenigde Spoorwegenbedrijf*, dan *Deli Spoorwegen Maatschappij*. Pada tanggal 25 Mei 1963, Pemerintah Republik Indonesia menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 1963 untuk membentuk Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Selanjutnya, pada 15 September 1997, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 1971, PNKA diubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA). Dengan status sebagai Perusahaan Negara dan Perusahaan Jawatan, saat itu Perusahaan beroperasi melayani masyarakat dengan dana subsidi dari Pemerintah.

Pengelolaan perkeretaapian kembali memulai babak baru ketika PJKA berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 1990. Sebagai perusahaan umum, Perumka memberikan pelayanan kepada masyarakat sekaligus meraih keuntungan dari produk dan jasa yang disediakan. Untuk jasa layanan penumpang, Perumka menawarkan tiga kelas layanan, yaitu kelas eksekutif, bisnis, dan ekonomi. Pada tanggal 31 Juli 1995, Perumka meluncurkan layanan kereta api penumpang kelas eksekutif dengan merek Kereta Api Argo Bromo JS-950 dan dikembangkan menjadi Kereta Api (KA) Argo Bromo Anggrek yang dioperasikan sejak tanggal 24 September 1997. Pengoperasian KA Argo Bromo Anggrek mengawali pengembangan KA merek Argo lainnya, seperti KA Argo Lawu, KA Argo Mulia,

dan KA Argo Parahyangan. Untuk mendorong Perumka menjadi perusahaan bisnis jasa, pada tanggal 3 Februari 1998 Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1998 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Dengan demikian, namanya berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kereta Api, disingkat PT Kereta Api (Persero) atau PT KA. Dengan status barunya, perusahaan beroperasi sebagai lembaga bisnis yang berorientasi laba. Untuk tetap menjalankan sebagian misinya sebagai organisasi pelayanan publik, Pemerintah menyediakan dana Public Service Obligation (PSO).

Berdasarkan surat persetujuan Menteri Hukum dan HAM RI No. AHU-AH.01-16788 tanggal 5 Oktober 2009, Direksi PT Kereta Api (Persero) mengeluarkan Instruksi Direksi No. 16/OT.203/ KA-2010 mengenai perubahan nama PT Kereta Api (Persero) menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau KAI terhitung tanggal 11 Mei 2010. Seiring dengan dinamika dunia usaha dan berkembangnya tuntutan pasar, saat ini KAI juga menyelenggarakan kegiatan usaha penunjang lainnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya, diantaranya adalah pengelolaan properti yang terkait dengan jasa kereta api, pariwisata berbasis kereta api, restoran di kereta api (on train services) dan di stasiun, termasuk jasa katering dan distribusi logistik. Dalam perjalanannya, KAI terbukti menjadi faktor penting dalam pertumbuhan negara dengan perannya sebagai tulang punggung sistem transportasi berbasis rel yang telah membawa 394,2 juta penumpang dan 40,1 juta ton barang pada tahun 2017.

Pada bulan November 2017, KAI telah memasuki fase baru dalam mencari alternatif pembiayaan untuk ekspansi bisnisnya dengan menerbitkan obligasi

untuk pertama kalinya sejak KAI didirikan pada tahun 1946. Penerbitan Obligasi I Kereta Api Indonesia tahun 2017 mendapat sambutan besar dari masyarakat dan investor. Keberhasilan tersebut menjadi pendorong bagi KAI untuk bekerja lebih keras lagi guna memenuhi harapan masyarakat terhadap kinerja dan kualitas layanan Perusahaan. KAI terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sarana, prasarana, serta pelayanannya untuk meningkatkan konektivitas masyarakat Indonesia dan mengefisienkan sistem logistik nasional dengan menyelenggarakan angkutan kereta api yang efisien, rendah emisi, aman, dan nyaman.

4.1.2. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Visi dan Misi KAI telah dikaji dan ditetapkan oleh Dewan Komisaris dan Direksi dalam RJPP tahun 2009-2013 melalui Maklumat Direksi No. 14/PR.006/KA.2009. Visi PT KAI (Persero) adalah “Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan Stakeholders”. Sedangkan misi PT KAI (Persero) adalah “Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi Stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan.”

Pasar yang terus berkembang harus diikuti dengan pengembangan fasilitas perkeretaapian. Dukungan Pemerintah dalam pembangunan infrastruktur turut membuka peluang bagi Perusahaan untuk menangkap potensi pertumbuhan jumlah penumpang dan angkutan barang untuk memaksimalkan pendapatan.

Perusahaan terus melakukan berbagai inovasi baik di segmen angkutan penumpang maupun barang untuk meningkatkan pangsa pasar.

Sesuai Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2015-2019, di akhir tahun 2019 volume penumpang ditargetkan mencapai 546,32 juta orang dengan penyumbang terbesar dari KRL Jabodetabek. Sedangkan volume angkutan barang ditargetkan mencapai 97,45 juta ton dengan kontribusi terbesar berasal dari angkutan batu bara di Divre III Sumatera Selatan yang akan menyumbang sekitar 50%-60% dari total volume angkutan barang. Untuk mencapai target RJPP 2015-2019 secara bertahap, di tahun 2016 Perusahaan telah menerapkan berbagai insiatif baik di segmen angkutan penumpang, segmen angkutan barang serta pengusahaan aset properti.

Pada segmen angkutan penumpang, perusahaan melakukan strategi pemasaran yang difokuskan pada kegiatan sosialisasi dan informasi produk angkutan penumpang, promosi tarif khusus pada event-event nasional, pengalihan dan perubahan pola operasi (reclass, rerouting) serta menambah perjalanan KA baru. Kebijakan tarif yang diterapkan diantaranya perubahan penetapan tarif KA lokal dengan mempertimbangkan jarak parsial dan perubahan sistem penjualan KA lokal tertentu pemesanan H-7, penerapan tarif fleksibel, tarif khusus serta tarif yang dinamis dalam rentang tarif batas atas - batas bawah dengan mempertimbangkan tingkat permintaan dan tarif pesaing, serta mengupayakan peningkatan rata-rata tarif KA ekonomi komersial pada masa *peak season*.

Untuk mengeksekusi strategi tersebut, dalam jangka pendek secara bertahap dilakukan pengembangan stasiun-stasiun besar untuk menjadi pusat bisnis yang melayani berbagai keperluan para pengguna kereta api. Sedangkan stasiun-stasiun

yang melayani angkutan perkotaan seperti Commuter Jabodetabek dikembangkan sebagai kawasan park and ride, dimana penumpang dapat menitipkan kendaraan pribadinya di lokasi parkir yang disediakan di lingkungan stasiun dan melanjutkan perjalanannya ke tempat tujuan dengan kereta api.

Dalam jangka panjang, optimalisasi aset meliputi pengembangan stasiun-stasiun besar menjadi kawasan bisnis terpadu dengan konsep *transit oriented development* (TOD) yang menitikberatkan keterkaitan antara transportasi publik dengan fungsi kawasan (land use). Sedangkan untuk lahan yang berada di luar kawasan operasional kereta api, Perusahaan merencanakan untuk membangun hotel dan/atau area komersial.

Untuk meningkatkan pelayanan, perusahaan terus berinovasi memanfaatkan teknologi digital untuk memberi kemudahan bagi pelanggan dalam mendapatkan tiket serta kemudahan-kemudahan lainnya. Di tahun 2016, perusahaan melakukan integrasi sistem pembayaran dalam satu kartu elektronik yang bisa dipakai pada berbagai moda transportasi. Integrasi itu diterapkan dalam kartu Railpay yang diluncurkan pada tanggal 19 Desember 2016.

Railpay merupakan kartu pembayaran elektronik yang sistem transaksinya bekerja sama dengan Bank Mandiri, Bank BNI dan Bank BRI. Selain dipakai untuk pelanggan PT KAI, kartu Railpay dapat digunakan untuk Tiket Transportasi Antar Moda (Titam) sehingga memberikan kemudahan konektivitas intermodal transportasi hanya dengan satu kartu. Railpay dapat digunakan untuk pembelian tiket kereta jarak jauh, tiket pesawat, tiket kapal laut, maupun tiket Bus Damri. Di kawasan perkotaan, Railpay dapat digunakan untuk bertransaksi di KRL

Jabodetabek, KA Bandara, bus (Transjakarta, Transjogja, Batik Solo Trans), LRT, dan pembayaran tol.

Aplikasi KAI Access untuk pemesanan tiket melalui telepon pintar yang diluncurkan sejak Juli 2013 terus disempurnakan dan ditambah fitur layanannya. Sejak tahun 2016, KAI Access juga dapat digunakan pengguna kereta api untuk memesan makanan dan minuman jauh hari sebelum melakukan perjalanan (*meals pre-order*). Inovasi ini memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk memilih dan memesan makanan dan minuman sesuai keinginan yang akan dinikmati selama perjalanan dengan kereta api. Pelanggan juga dapat menentukan lokasi dan waktu penyajian makanan. Untuk saat ini, layanan *meals pre-order* baru diterapkan pada KA di Pulau Jawa. Di bidang investasi sarana, perusahaan antara lain melakukan modifikasi K2 menjadi K1 dan M1, peremajaan Kereta Argo Anggrek Tahap 2, pengadaan Trainset K1 sebanyak 75 set, pengadaan lokomotif baru CC 206 sebanyak 50 unit, serta investasi pengembangan angkutan Jabodetabek yang meliputi peningkatan persinyalan dan listrik aliran atas (LAA), pembuatan stabling, passenger crossing (terowongan), pembangunan stasiun dan park and ride dan sebagainya. Terkait investasi pengembangan kereta api bandara Soekarno-Hatta, hingga akhir tahun 2016 perusahaan telah melaksanakan percepatan pembayaran lahan secara bertahap serta percepatan pelaksanaan konstruksi pada lahan yang telah dibebaskan, yaitu lahan PT Angkasa Pura II (Persero) sepanjang 6 km.

4.1.3. Sumber Daya Manusia

PT KAI (Persero) merupakan salah satu BUMN yang memiliki sumber daya manusia dalam jumlah besar. Saat ini, PT KAI (Persero) memiliki 28.242 karyawan dengan berbagai latar belakang yang berbeda dan tersebar di berbagai wilayah. Jumlah ini belum termasuk direksi dan dewan komisaris. Keberadaan sumber daya manusia dalam jumlah besar ini harus dikelola dengan optimal karena SDM ini merupakan aset bagi perusahaan. Oleh karena itu, program-program pengembangan SDM difokuskan untuk menghasilkan SDM yang mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan jangka panjang dan mampu berpikir analitik untuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam setiap perubahan yang terjadi. Berikut ini adalah gambaran tentang sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT KAI (Persero):

a. Sebaran SDM berdasarkan wilayah kerja.

Wilayah kerja PT KAI (Persero) terbagi atas kantor pusat, berada di Bandung, dan 21 kantor regional di Pulau Jawa dan Sumatra. Wilayah kerja sendiri terdiri atas 9 (Sembilan) daerah operasi (DAOP), 5 (lima) divisi regional (DIVRE) dan 1 sub DIVRE, 5 (lima) balai yasa untuk pemeliharaan dan perawatan, serta 1 (satu) light rail traffic (LRT). Adapun komposisi sebaran SDM berdasarkan wilayah kerja adalah sebagai berikut:

No	Wilayah Kerja	kuantitas	%
1	Kantor Pusat	2,062	7.30
2	DAOP I Jakarta	3,468	12.28
3	DAOP II Bandung	1,972	6.98
4	DAOP III Cirebon	1,459	5.17
5	DAOP IV Semarang	1,905	6.75
6	DAOP V Purwokerto	1,926	6.82
7	DAOP VI Yogyakarta	1,944	6.88
8	DAOP VII Madiun	1,404	4.97
9	DAOP VIII Surabaya	2,630	9.31
10	DAOP IX Jember	1,123	3.98
11	DIVRE I Sumatera Utara	1,381	4.89
12	SUBDIVRE I Aceh	20	0.07
13	DIVRE II Sumatera Barat	551	1.95
14	DIVRE III Palembang	2,451	8.68
15	DIVRE IV Tanjungkarang	2,127	7.53
16	Balai Yasa Manggarai	377	1.33
17	Balai Yasa Tegal	283	1.00
18	Balai Yasa Yogyakarta	455	1.61
19	Balai Yasa Surabaya Gubeng	297	1.05
20	Balai Yasa Lahat	373	1.32
21	LRT Jabodetabek	34	0.12
	Jumlah	28,242	100

Sumber: PT KAI (PERSERO) 2017

Table 4.1
Komposisi SDM Berdasarkan Wilayah Kerja

Data di atas menunjukkan bahwa 26,180 orang atau 92.70% berada di daerah operasi dan hanya 7.30% yang berada di kantor pusat. Dari semua daerah operasi, DAOP 1 Jakarta memiliki SDM terbanyak, yaitu 3.468 orang atau 12,28%. Hal ini menjadi sangat wajar karena DAOP 1 ini memiliki jumlah stasiun terbanyak dan kepadatan jalur yang tertinggi. Sementara SUBDIVRE Aceh memiliki SDM, yang terkecil sebanyak 20 oarng atau 0.07% karena daerah ini dalam tahap pendataan ulang aset PT KAI (PERSERO) dan belum beroperasi. Sama dengan SUBDIVRE Aceh, LRT juga memiliki SDM yang kecil, yaitu 34 orang atau

0,12% karena LRT ini masih dalam pengerjaan infra struktur dan belum beroperasi. Sangatlah masuk akal apabila sebagian besar SDM berada di daerah operasi karena memang kompetensi inti dari perusahaan adalah di bidang jasa angkutan. Jadi, Perusahaan harus lebih berkonsentrasi pada kegiatan operasional.

b. Komposisi Pekerja berdasarkan Direktorat

Dalam upaya mendukung kinerja perusahaan, PT KAI (Persero) membentuk 10 direktorat yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing. Berikut adalah uraian kesepuluh direktorat tersebut beserta komposisi SDM:

No	Direktorat	kuantitas	%
1	DU - Direktorat Utama	666	2.36
2	D1 - Direktorat Komersial dan Teknologi Informasi	1,559	5.52
4	D2 - Direktorat Operasi	9,656	34.19
5	D3 - Direktorat Pengelolaan Prasarana	6,240	22.09
6	D4 - Direktorat Pengelolaan Sarana	5,929	20.99
7	D5 - Direktorat Keselamatan dan Keamanan	1,558	5.52
8	D6 - Direktorat SDM dan Umum	892	3.16
9	D7 - Direktorat Logistik dan Pengembangan	500	1.77
11	D8 - Direktorat Aset Tanah dan Bangunan	690	2.44
12	D9 - Direktorat Keuangan	552	1.95
	Jumlah Total 28.242 28.216	28,242	100.00

Sumber: PT KAI (PERSERO) 2017

Tabel 4.2
Komposisi SDM Berdasarkan Direktorat

Data di atas menunjukkan bahwa sebaran SDM terkonsentrasi pada Direktorat Operasi (D2) yaitu sebanyak 9.656 orang (34%), Direktorat Pengelolaan Prasarana (D3) sebanyak 6.240 orang (22%) dan Direktorat Pengelolaan Sarana (D4) sebanyak 5.929 orang (21%). Jika melihat kepada kompetensi inti perusahaan, komposisi ini sangatlah masuk akal karena ketiga direktorat tersebut merupakan bidang yang berkaitan langsung dengan operasional perkeretaapian.

c. Komposisi Pekerja Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, komposisi karyawan tampak seperti berikut:

No	Jenis Kelamin	Kuantitas	%
1	Laki-Laki	26.928	95%
2	Perempuan	1.288	5%
	Jumlah	28.126	100%

Sumber PT KAI (PERSERO) 2017

Tabel 4.3
Komposisi SDM berdasarkan Jenis Kelamin

Kondisi ini mencerminkan kondisi riil karakteristik pekerjaan di PT KAI (Persero) sebagai penyelenggara jasa angkutan yang mayoritas terfokus kepada operasional di lapangan. Dengan mempertimbangkan kondisi lapangan yang berat dan berisiko tinggi, pekerjaan lebih cocok untuk dilakukan oleh orang laki-laki. Oleh karena itu, sangat wajar apabila jumlah karyawan laki-laki lebih banyak jika dibandingkan dengan karyawan perempuan.

d. Komposisi Pekerja Berdasarkan Usia

Berdasarkan rentang usia, komposisi karyawan tampak seperti berikut:

No	Usia	Kuantitas	%
1	18 - 30 tahun	13.680	48
2	31 - 40 tahun	5.011	18
3	41 - 50 tahun	6.732	24
4	51 - 56 tahun	2.819	10
	Jumlah	28.242	100

Sumber : PT KAI (PERSERO) 2017

Tabel 4.4
Komposisi SDM berdasarkan Usia

Pekerja di rentang usia 18 - 30 tahun menjadi jumlah terbanyak sebesar 48% dari jumlah pekerja KAI. Dengan komposisi seperti di atas, perusahaan memiliki program-program pengembangan yang lengkap baik yang bersifat *hardskill*

maupun *softskill* untuk mempersiapkan para pekerja muda menempati posisi-posisi *leader* di masa mendatang.

e. Komposisi Pekerja Berdasarkan Jenjang pendidikan

Berdasarkan jenjang pendidikan, komposisi karyawan tampak seperti berikut:

No	Jenjang Pendidikan	Kuantitas	%
1	SD	998	3.53
2	SLTP	1,176	4.16
3	S LTA	23,328	82.60
4	D3	704	2.49
5	S1	1,963	6.95
6	S2	73	0.26
	Jumlah	28,242	100

Sumber: PT KAI (PERSERO) 2017

Tabel 4.5
Komposisi SDM Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Komposisi Pekerja berdasarkan Pendidikan pada tahun 2017 didominasi oleh pekerja lulusan SLTA sebesar 82%. Peningkatan jumlah pekerja lulusan SLTA karena adanya rekrutmen pekerja lokal tingkat SLTA dan juga adanya program ujian Kejar Paket C (SLTA) untuk penyesuaian golongan. Komposisi ini masih dianggap relevan apabila dikaitkan dengan jenis pekerjaan operasional lapangan yang lebih banyak membutuhkan kekuatan fisik.

f. Komposisi Pekerja Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Masa kerjanya, komposisi karyawan tampak seperti berikut:

No	Jenjang Pendidikan	Kuantitas	%
1	<=10 tahun	19,648	69.56
2	11 - 20 tahun	3,063	10.85
3	21 - 30 tahun	4,337	15.36
4	> 30 tahun	1,194	4.23
	Jumlah	28,242	100

Sumber: PT KAI (PERSERO) 2017

Tabel 4.6
Komposisi SDM Berdasarkan Masa Kerja

Komposisi Pekerja Berdasarkan Masa Kerja Jumlah pekerja dengan masa kerja di bawah 10 tahun masih mendominasi komposisi pekerja Perusahaan yaitu mencapai 70% karena program rekrutmen yang dilakukan Perusahaan dalam beberapa tahun terakhir untuk memenuhi pertumbuhan bisnis angkutan barang, angkutan Jabodetabek, kereta bandara, dan pengelolaan properti.

4.1.4. Tata kelola dan Struktur Organisasi

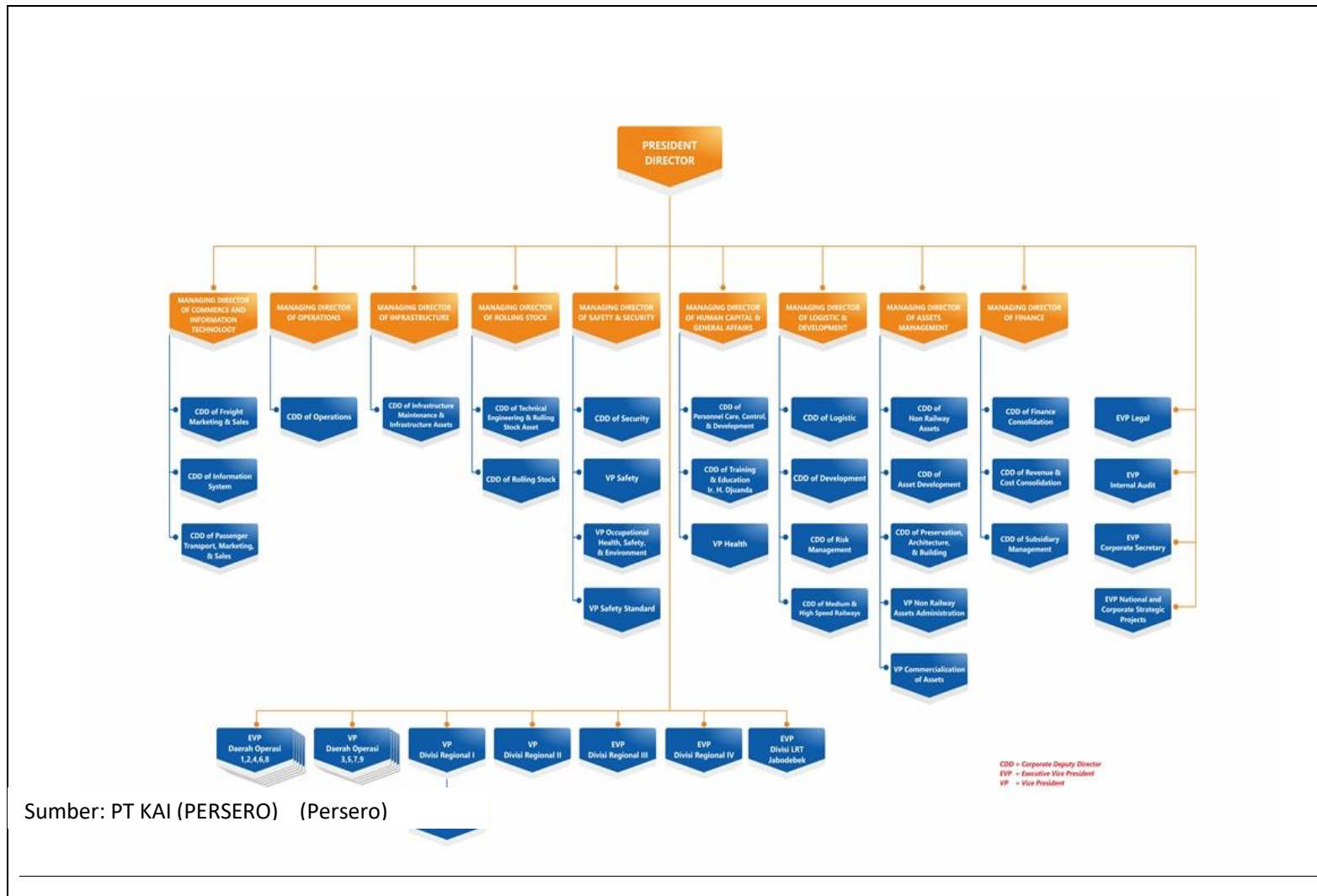
Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT KAI (Persero) tidak hanya sekadar pemenuhan kewajiban, namun telah menjadi suatu kebutuhan dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas pengelolaan perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan. PT KAI (Persero) terus mengembangkan GCG sesuai *best practice* dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai Perusahaan, melaksanakan kegiatan usaha yang efektif dan efisien, mengelola perusahaan secara profesional dan independen, menciptakan proses pengambilan keputusan organ perusahaan berdasarkan nilai moral dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, memberikan perlindungan dan perlakuan adil kepada pemangku kepentingan secara maksimal, serta memberdayakan teknologi untuk inovasi yang berkelanjutan.

PT KAI (Persero) terus berupaya meningkatkan kualitas GCG dengan parameter yang terukur melalui mekanisme penilaian penerapan GCG (assessment GCG) yang dilakukan setiap tahun. Berbagai kebijakan, pedoman dan prosedur dimutakhirkan secara berkala disesuaikan dengan kondisi terkini. Selain penyempurnaan panduan dan kebijakan, Perusahaan melakukan sosialisasi dan

internalisasi GCG kepada segenap insan KAI untuk memastikan ketaatan terhadap praktik GCG.

Sebagai wujud dari komitmen KAI untuk mengimplementasikan GCG yang baik secara penuh, perusahaan memberlakukan berbagai kebijakan dan panduan seperti Pedoman GCG, Kode Etik, Panduan Dewan (Board Manual), Piagam Komite Dewan Komisaris, Piagam Audit Internal, serta kebijakan turunan lainnya yang dibuat untuk mendukung penerapan GCG secara konsisten dan berkesinambungan. Untuk memperkuat implementasi GCG, di tahun 2017 Perusahaan melakukan penyempurnaan kebijakan GCG, sosialisasi dan internalisasi GCG ke unit-unit usaha (Daop, Divre, Balai Yasa, dan Kantor Pusat), meningkatkan kepatuhan pelaporan LHKPN serta melaksanakan kegiatan-kegiatan terkait pendidikan anti korupsi. Kegiatan internalisasi, pelatihan dan sosialisasi terkait GCG diselenggarakan secara berkala dengan materi di antaranya mengenai Pengenalan GCG, Kode Etik yang diikuti dengan penandatanganan pakta integritas, Pengendalian Gratifikasi, serta Pelaporan Dugaan Pelanggaran (Whistle Blowing System).

Upaya untuk merealisasikan keinginan ini adalah dengan tatakelola perusahaan yang efektif dan efisien. Sejak berdirinya perusahaan, berbagai perubahan bentuk usaha dan struktur organisasi telah dilakukan PT KAI (Persero) yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan organisasi. Guna mendukung visi dan misi perusahaan, PT KAI (Persero) telah menyusun struktur organisasi yang telah disesuaikan dengan kondisi yang ada. Adapun struktur organisasi:



Gambar 4.1
Struktur Organisasi

4.2 Pengambilan Data Penelitian

4.2.1. Perijinan

Penelitian ini melibatkan informan yang berasal dari para karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi I Jakarta. Sebelum melakukan pengambilan data, peneliti terlebih dahulu mengurus perijinan penelitian sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan. Selama mengurus perijinan ini, peneliti tidak mengalami kendala. Ketakutan terhadap birokrasi yang sulit dan tidak ramah yang sering dijumpai pada institusi pemerintah tidak peneliti temukan. Sebaliknya, kedatangan peneliti diterima dengan ramah oleh petugas *front office* dan dengan sangat komunikatif mempersilakan peneliti ke unit SDM yang menangani perijinan penelitian.

Memasuki unit SDM, peneliti harus menunggu beberapa saat karena pada waktu yang bersamaan sedang berlangsung seleksi untuk rekrutmen karyawan baru. Duduk sebaris dengan peneliti ada 4 siswa dari SMK dan seorang mahasiswa dari teknik mesin Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang sedang mengurus ijin praktik. Sambil menunggu giliran untuk bertemu dengan petugas yang menangani ijin penelitian, peneliti mengamati bahwa kondisi ruangan sangat bersih dan teratur. Suasana kerja juga terlihat tenang. Setiap karyawan sibuk dengan pekerjaan masing-masing karena memang beban kerja bagian SDM sangat banyak, dimulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi karyawan, dan juga para karyawan yang akan memasuki purnabakti. Peneliti juga merasakan para karyawan sangat ramah terhadap setiap tamu yang datang.

Tepat pukul 10.00 WIB giliran peneliti untuk mengurus perijinan tiba, petugas menerima kehadiran peneliti dengan ramah dan sangat komunikatif.

Petugas menanyakan identitas dan maksud dan kedatangan peneliti. Setelah membaca surat permohonan ijin penelitian, petugas menghadap kepada Junior Manajer SDM. Selesai berdiskusi dengan Junior Manager SDM, petugas mempersiapkan berkas dan mempersilakan peneliti untuk menghadap sekretaris unit SDM. Sekretaris menginformasikan bahwa surat ijin akan disampaikan kepada Kepala DAOP. Mengakhiri pembicaraan, sekretaris SDM mempersilakan peneliti untuk menanyakan posisi surat ijin kepada sekretaris Kepala DAOP 1 Jakarta sambil memberikan nomor telepon yang dapat dihubungi. Berdasarkan informasi sekretaris SDM, prosedur surat ijin penelitian biasanya berlangsung antara tiga hingga tujuh hari kerja.

Memasuki hari ketiga peneliti mencoba menghubungi sekretaris Kepala DAOP I Jakarta untuk menanyakan posisi surat ijin penelitian. Dengan nada ramah dan sopan sekretaris menginformasikan bahwa surat perijinan sudah ditandatangani oleh Kepala DAOP I dan sudah didisposisikan kepada Kepala Unit SDM. Berdasarkan informasi dari sekretaris, peneliti mendatangi Unit SDM untuk mengonfirmasikan surat perijinan. Setibanya di Unit SDM DAOP I Jakarta, peneliti diterima langsung oleh Junior Manajer. Mengacu kepada surat ijin yang telah ditandatangani oleh Kepala DAOP I Jakarta, Junior Manajer SDM mempersilakan peneliti untuk memulai kegiatan pengambilan data di DAOP 1 Jakarta.

4.2.2. Kegiatan Pengambilan Data

Pengambilan data penelitian dilakukan secara formal dan informal. Pengambilan data secara formal dilakukan sesuai dengan surat ijin penelitian dari

pihak PT KAI (Persero) selama dua bulan terhitung mulai dari tanggal 15 Mei 2018 sd 16 Juli 2018. Peneliti harus bekerja secara efektif mengingat waktu ijin penelitian yang sangat singkat. Kegiatan terbagi dalam dua lokasi. Lokasi pertama yang dipilih adalah di kantor DAOP 1 Jakarta untuk mencari data dari *back end*, yaitu bagian yang tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan namun menjadi pendukung dari sistem. Lokasi kedua yang dipilih adalah Stasiun Pasar Senen untuk mencari data dari bagian *front end*. Pengambilan data pada masing-masing tahap melalui tahapan observasi, mencari data pendukung dari dokumen-dokumen terkait, dan wawancara.

Pengambilan data di bagian *back end* dilakukan dengan melibatkan enam orang staf, tiga orang junior manajer, dan dua orang senior manajer dari unit SDM, Humas, dan Pemasaran. Pemilihan lokasi penelitian ditentukan oleh pihak PT KAI (Persero) dengan mengacu kepada topik penelitian. Kendala di lapangan yang peneliti jumpai adalah pengaturan waktu wawancara dengan manajer dan senior manajer karena jadwal yang mendekati persiapan arus mudik dan arus balik lebaran. Intensitas rapat koordinasi dengan Kepala DAOP yang begitu tinggi mengharuskan peneliti menyusun ulang waktu wawancara.

Pengambilan data penelitian untuk bagian *front end* dilakukan di Stasiun Pasar Senen selama lima minggu dengan melibatkan 3 orang staf dan seorang manajer. Sama seperti kegiatan di kantor DAOP I Jakarta, kegiatan terbagi menjadi tiga tahap, yaitu: observasi, pencarian data dari dokumen yang terkait, dan wawancara. Observasi awal dilakukan selama satu minggu. Berdasarkan informasi dari junior manajer, jadwal wawancara harus ditunda selama dua minggu karena bertepatan dengan pelaksanaan pelayanan arus mudik lebaran.

Momen ini penulis memanfaatkan untuk melakukan observasi lebih mendalam dan melakukan wawancara dengan beberapa orang penumpang kereta kelas ekonomi terkait dengan masalah pelayanan guna memperkaya data. Adapun wawancara dengan Kepala Stasiun pasar Senen baru bisa dilakukan satu minggu setelah pelaksanaan arus mudik lebaran berakhir

Kegiatan pengambilan data secara informal dilakukan selama 2 bulan dengan melibatkan 6 orang Staf PT KAI (Persero). Kegiatan dirasa perlu untuk dilakukan guna menambah data penelitian. Wawancara dilakukan di beberapa lokasi berbeda sesuai dengan waktu luang para informan. Pengambilan data dihentikan ketika peneliti sudah tidak mendapatkan data yang baru dari kelimabelas informan tersebut.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Analisis Change Management

Analisis manajemen perubahan untuk penelitian di PT Kereta Api Indonesia (Persero) menggunakan lima dimensi yang bersifat sekuensial dari Hiatt and Creasey (2003) yang disingkat dengan ADKAR. Huruf A merupakan inisial dari kata *Awareness* atau kesadaran, huruf D merupakan inisial dari *Desire* atau keinginan, huruf K merupakan inisial dari *Knowlwdge* atau pengetahuan, Huruf A merupakan initial dari *Ability* atau kemampuan, dan huruf R merupakan inisial dari *Reinforcement* atau penguatan terhadap perubahan yang telah dilakukan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut kemudian dilakukan penilaian terhadap pencapaian masing-masing dimensi menggunakan skor 1 sampai 5 untuk menggambarkan seberapa jauh individu memahami atau menguasai masing-

masing dimensi tersebut. Selain dari pencapaian, penilaian juga mempertimbangkan durasi pencapaian dengan menggunakan skor 1 sampai 5 untuk menggambarkan lama waktu yang dibutuhkan para karyawan dalam mencapai tiap-tiap dimensi.

4.3.1.1 *Awareness.*

Awareness dalam manajemen perubahan adalah kesadaran akan arti penting perubahan bagi setiap individu. Setiap individu dalam organisasi dituntut untuk memiliki proyeksi di masa depan dimana lingkungan berubah sangat cepat. Keterlambatan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan akan menyebabkan lemahnya daya saing dan berdampak kepada kehilangan peluang. Oleh karena itu, kesadaran terhadap situasi kritis ini harus tertanam dalam diri setiap individu.

Awareness dalam ranah organisasi mengacu kepada kesadaran yang bersifat kolaboratif di antara sesama anggota. Endsley and Garland (dikutip di Markopoulos et al., 2005, h. v) menggunakan istilah *situation awareness* dalam menggambarkan kesadaran kolaboratif. *Situation awareness* memiliki makna kesadaran dalam melihat gambaran masa depan, atau lebih tepatnya persepsi masing-masing anggota suatu kelompok terhadap arti dan proyeksi mereka dimasa depan. Kesadaran seperti ini dapat memberikan keuntungan penting bagi organisasi seperti: meningkatkan efektivitas kerja sama, menekankan hubungan sosial, dan meningkatkan kesejahteraan bersama. (Markopoulos et al., 2005, h. v).

Membangun kesadaran individu untuk melakukan perubahan tidak mudah dan singkat tetapi melalui sebuah proses. Seseorang tidak dapat begitu saja

menerima perubahan sebelum ia mengetahui terlebih dahulu apa arti perubahan dan keuntungan apa yang akan diterima jika melakukan perubahan atau sebaliknya konsekuensi apa yang akan diterima jika ia tidak melakukan perubahan. Dari keterangan ini, pemahaman orang terhadap arti perubahan menjadi titik awal dari pembentukan kesadaran orang untuk berubah.

Terkait dengan pemahaman karyawan PT KAI (Persero) terhadap arti perubahan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara umum para karyawan memahami arti perubahan seperti berikut:

- 1) Perubahan sebagai upaya ke arah perbaikan dari kondisi sebelumnya atau saat ini menuju ke masa depan.

Para karyawan memahami arti perubahan sebagai upaya perbaikan dan peralihan dari hal yang tidak baik menjadi baik atau lebih baik dalam rangka mengikuti perkembangan lingkungan. Hal ini terlihat dari beberapa jawaban informan tentang arti perubahan, seperti informan A, “Kalau menurut saya pribadi, perubahan itu ya peralihan dari kondisi yang buruk atau biasa ke arah yang lebih baik. Atau secara umum ya perubahan dari satu kondisi ke arah kondisi lain yang lebih baik. Kalau tidak mau berubah kan nantinya kita akan ketinggalan jaman” (Hasil wawancara 17 Mei 2018).

Jawaban senada juga dikemukakan oleh informan D seperti berikut, “Kita ini kan sekarang berada dalam lingkungan yang sudah berubah. Masak masih terus bertahan seperti dulu. Berubah itu ya ada output lebih baik lah dari sebelumnya. Untuk dorongannya apa ya (sambil berpikir) capaian kali ya pak dan sasarannya harus pas gitu jadi itu arti berubah” (Hasil wawancara 24 Mei 2018). Sama

seperti dua informan sebelumnya, informan J juga mengartikan perubahan seperti berikut:

”Kereta itu kan sekarang sudah efektif dari segi waktu jika dibanding sebelum berubah gitu, ya jadi semuanya terukur. Umpamanya kita mau nyampe malem atau pagi kita terukur dibandingkan angkutan darat lain. Jadi kalau pendapat saya perubahan itu ya dari tidak efektif menjadi lebih efektif. Perubahan ini perlu dilakukan karena penumpang sekarang ini sudah berbeda. Mereka pengen yang cepat dan terukur” (Hasil wawancara 1 Juli 2018).

Berdasarkan ketiga contoh jawaban informan di atas, penulis menangkap poin penting terkait dengan pemahaman karyawan PT KAI (Persero) terhadap arti perubahan. Bagi sebagian karyawan, perubahan tidak harus bersifat frontal tetapi bisa hanya bersifat parsial dengan catatan harus disertai perencanaan yang matang. Abrahamson (2004) mengingatkan bahwa banyak orang beranggapan jika perubahan itu harus bersifat frontal dan berani meninggalkan sistem lama dengan sistem yang sangat baru. Mereka mengejar proses yang cepat tanpa menghiraukan dampak yang ditimbulkan di belakang hari. Mereka tidak mempertimbangkan jika perubahan dapat menyebabkan adanya pihak yang merasa menjadi korban. Untuk menghindari semua itu, perubahan dapat dilakukan dengan *recombination*, yaitu dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki menuju kondisi yang lebih baik sehingga tidak perlu adanya pihak yang dirugikan oleh perubahan tersebut.

Kedua, para karyawan memahami perubahan sebagai upaya penyesuaian dengan lingkungan. Para karyawan mengibaratkan perusahaan seperti dirinya sebagai makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Sehingga, ketika menyadari bahwa lingkungan telah berubah, perusahaan juga harus ikut

berubah. Kelambatan dalam beradaptasi dapat menyebabkan keterasingan dalam eksistensinya. Lebih parah lagi, keberadaannya akan tergilas oleh para pesaing.

Pengertian perubahan dari ketiga informan menurut Anderson & Anderson (2001, h. 32-43) tergolong dalam *developmental change*, yaitu perubahan yang berada pada tingkat terendah karena perubahan dilakukan masih sebatas perbaikan terhadap pranata yang sudah ada tanpa disertai dengan adanya terobosan baru. Efek dari perubahan juga sangat kecil dan kurang bisa menjawab tantangan perubahan lingkungan terutama di masa depan. Sementara itu, menurut Palmer et al. (2006) perubahan seperti ini dikategorikan dalam *incremental change* karena hanya berkisar pada masalah penyesuaian dalam sistem, proses, dan struktur akan tetapi tidak menyangkut perubahan fundamental.

Sama seperti kedua pendapat di atas, Nadler & Tushman (dikuti di Palmer et al. 2006, h. 78-79) mengategorikan perubahan seperti ini tergolong dalam *Fine-tuning*, yaitu perubahan yang dilakukan sebagai antisipasi terhadap perubahan lingkungan yang berupa penyesuaian atau modifikasi untuk terciptanya hubungan yang lebih baik antara organisasi dengan lingkungannya. Melihat kepada pengertian di atas, ada dua catatan penting yang bisa ditangkap. Pertama, perubahan diperlukan sebagai upaya penyesuaian dengan lingkungan. Kedua, keluaran dari perubahan adalah kondisi yang lebih baik dari sebelumnya.

2) Perubahan diartikan sebagai inovasi

Karyawan memahami perubahan sebagai inovasi. Hal ini tercermin dari contoh dua jawaban, seperti informan B yang mengatakan, “Menurut saya ya kalau perubahan itu perlunya inovasi-inovasi dalam penanganan permasalahan yang

berbeda dari sebelumnya.” (Hasil wawancara tanggal 17 Mei 2018). Hal senada juga dikemukakan oleh informan C berikut, “Perusahaan sendiri kan harus berubah biar bagus, biar nyaman, biar mudah aksesnya. Salah satunya ya dengan berinovasi, terus kreatif bagaimana caranya biar penumpang itu tetap bertahan.” (Hasil wawancara 17 Mei 2019). Sementara itu, informan G mengartikan perubahan seperti berikut:

“Kalau menurut saya, perubahan itu ya inovasi dalam pelayanan pak dengan kecanggihan teknologi seperti sekarang. Saya kaitkan dengan pelayanan karena memang kita bergerak dalam pelayanan. Contoh yang kelihatan saja dalam pemesanan tiket melalui handphone sehingga mudah dan tidak perlu antri lagi kaya dulu.” (Hasil Wawancara 29 Mei 2018).

Berdasarkan ketiga jawaban di atas, terlihat bahwa para karyawan menyamakan perubahan dengan inovasi. Para karyawan mengartikan perubahan sebagai upaya mengganti sistem layanan penumpang yang ada dengan sistem layanan baru yang lebih efektif dan efisien. Efektif dalam pelayanan artinya perusahaan harus dapat mempersingkat waktu pelayanan dengan jalan memberikan fasilitas kemudahan baik dari sistem pemesanan maupun transaksi pembayaran. Penumpang tidak perlu lagi harus mengorbankan waktu untuk datang ke lokasi pemesanan maupun pembayaran tiket. Dengan sistem seperti itu penumpang tidak harus mengeluarkan biaya ekstra untuk transportasi.

Karyawan juga mengartikan perubahan sebagai inovasi dengan mengaitkan pemanfaatan teknologi sebagai contoh perubahan sistem reservasi dengan menggunakan telepon seluler. Seperti diketahui bahwa telepon seluler merupakan salah satu contoh hasil kemajuan teknologi komunikasi. Perubahan adalah mengganti perangkat pendukung layanan penumpang yang masih bersifat manual dengan perangkat baru yang canggih dan berbasis jaringan yang menjadi ciri

organisasi bisnis di era global. Perubahan harus dapat mengakomodir keinginan para penumpang yang sekarang memiliki kemudahan dalam mengakses informasi dan melakukan transaksi ekonomi. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa yang berorientasi kepada para pelanggan, PT KAI (Persero) harus dapat memenuhi keinginan para pelanggannya.

Definisi perubahan sebagai inovasi dari para karyawan sudah benar apabila merujuk kepada arti dari inovasi itu sendiri. Kata inovasi itu sendiri berasal dari Bahasa Latin ‘*innovationum*. yang berarti pembaruan, atau perubahan. West (dikutip di Sutrisno 2010) mendefinisikan inovasi sebagai pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Sementara itu, Hitcher (2006) mengemukakan bahwa inovasi merupakan sebuah konsep tentang manfaat dari sebuah produk atau jasa menjadi prinsip-prinsip nilai tambah (*value added*) atau daya saing berkelanjutan (*sustainable competitiveness*) untuk meraih peluang. Penekanan pada prinsip nilai tambah (*value added*) inilah yang membedakan *innovation* dan *invention*.

Pendapat karyawan yang mengaitkan inovasi dengan kreativitas adalah masuk akal. Kata inovasi dan kreatif merupakan konsep kembar yang terkait satu sama lain tetapi sering kali dikaji secara terpisah dengan menggunakan metode dan model yang berbeda. Kreativitas pada mulanya menjadi kajian psikologi yang fokus pada individu dari kelompok kecil. Sementara itu, inovasi merupakan fokus kajian sosiologi, ekonomi, dan pakar lain yang menggunakan perspektif sistem (Bake dikutip di Sutrisno 2010).

Pendapat karyawan yang mengaitkan inovasi dengan teknologi juga dapat diterima. Jika dirunut ke belakang, teknologi memiliki peran yang sangat besar

terhadap perkembangan inovasi. Makna kata teknologi itu sendiri mengacu kepada peralatan fisik, teknik, aktivitas, pengetahuan (Hellriegel et al., dikutip di Sutrisno 2010, h. 125), yang digunakan untuk mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) baik barang maupun jasa. Teknologi dikembangkan untuk memperbaiki keadaan sekeliling manusia dan untuk mengerjakan tugas lebih efisien. Oleh karena itu, sebuah inovasi tidak selamanya diikuti oleh perubahan fisik (Sutrisno, 2010, h. 107). Satu hal yang harus diingat bahwa teknologi bukanlah penentu terciptanya sebuah inovasi tetapi teknologi berfungsi sebagai akselerator terjadinya inovasi. Perusahaan yang hebat bukanlah perintis teknologi melainkan sebagai perintis aplikasi teknologi (Collin, 2001, h. 163)

Hitcher (2006) menjelaskan bahwa kehadiran ilmuwan-ilmuwan yang berorientasi pada ilmu pengetahuan dan berjasa terhadap kemajuan teknologi telah membawa perubahan paradigma inovasi. Paradigma lama menganggap bahwa inovasi merupakan sebuah seni (*art*). Inovasi tidak dapat dipelajari. Inovasi tidak memiliki sistem atau prinsip dasar. Hanya orang yang berbakat yang dapat membuat dan orang lain hanya bisa menyalin. Paradigma baru inovasi menganggap bahwa inovasi adalah ilmu (*scientific*) sehingga inovasi dapat diproduksi ulang.

Inovasi merupakan perubahan bersifat *dramatis*, artinya bahwa perubahan akan menyebabkan lompatan kuantum dalam kinerja - bukan perbaikan incremental (Hammer & Champy, 1994: 35). Perubahan dikatakan berhasil apabila menghasilkan sebuah input yang berupa inovasi baru yang sebanding dengan biaya dan waktu yang dikorbankan. Sementara itu, Anderson & Anderson (2001: 32-43) mengklasifikasikan inovasi ke dalam *Transformational change*, yaitu

upaya perubahan dari kondisi sebelumnya ke dalam kondisi yang baru sama sekali. *Transformasional change* merupakan perubahan pada tingkat tertinggi dari perubahan. Diperlukan kesadaran yang kuat dari seluruh elemen korporasi untuk mempersiapkan diri guna berpartisipasi dalam perubahan memasuki lingkungan baru yang sangat berbeda dari kondisi sebelumnya.

Kedua arti perubahan di atas berasal dari satu kata yang sama yaitu perubahan (*change*) hanya saja keduanya memang memiliki latar belakang yang berbeda. *Development change* terjadi ketika perubahan lingkungan masih belum secepat seperti saat ini dan semua masih bisa diprediksi sehingga perubahan itu dapat direncanakan (*planned change*). Sementara itu, *transformational change* terjadi ketika perubahan lingkungan sudah semakin cepat dan sulit diprediksi sehingga perubahan itu sulit untuk direncanakan (*unplanned change*) dan bersifat mendadak (*accidental*).

Sebagai sebuah kajian yang relatif baru, belum ada kesepakatan mengenai definisi perubahan dan semua orang akan saling menghargai adanya perbedaan tersebut. Perbedaan terjadi karena dilatarbelakangi oleh pengalaman dan pengetahuan yang berbeda dari masing-masing orang yang berpendapat tersebut. Mengacu kepada makna perubahan di atas dapat disimpulkan bahwa para karyawan sudah memahami definisi dari perubahan dengan benar.

Untuk memperoleh informasi lebih dalam lagi tentang kesadaran (*awareness*) para karyawan PT. KAI akan arti penting perubahan, peneliti menambahkan pertanyaan terkait dengan faktor-faktor yang melatarbelakangi terjadinya perubahan tersebut. Ada banyak faktor yang mempengaruhi sebuah organisasi melakukan perubahan. Secara garis besar factor-faktor penyebab perubahan

tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam dua faktor, yaitu: faktor internal dan faktor internal seperti berikut (Oakland & Tanner (2007):

External drivers	Internal drivers
<ul style="list-style-type: none"> • Customer requirements • Demand from other stakeholders, such as the Government • Regulatory demand • Market competition • Shareholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Improving operational efficiency • Need to improve the quality of products and services • Process improvement

Sumber: Oakland & Tanner (2007)

Tabel 4.7
Penggerak Perubahan

Faktor internal adalah faktor yang bersumber dari dalam organisasi, seperti peningkatan efisiensi operasional, kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, dan proses peningkatan pelayanan. Sementara faktor eksternal adalah faktor yang bersumber dari luar organisasi, seperti tuntutan konsumen, permintaan pemangku kepentingan, permintaan regulasi, persaingan pasar, dan pemegang saham. Apapun bentuk perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, ada satu prinsip yang harus dipegang teguh bahwa sebuah perubahan harus didasari dengan alasan kuat yang mendorong perusahaan melakukan perubahan. Informasi perubahan ini harus disampaikan kepada seluruh karyawan karena pada akhirnya dampak perubahan akan dirasakan oleh karyawan juga.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menemukan ada tiga alasan yang melatarbelakangi perubahan para karyawan PT KAI (Persero):

- 1) Pergantian pimpinan perusahaan.

Perubahan layanan penumpang di PT KAI (Persero) karena adanya pergantian pemimpin. Hal ini terlihat dari beberapa jawaban informan, seperti informan A berikut:

“Kalau menurut saya yang mendasari perubahan di PT KAI (Persero) ini ketika terjadinya pergantian direktur tahun 2009 ketika Pak Jonan diangkat sebagai direktur KAI. Setelah pergantian itulah perusahaan melakukan perubahan yang besar.” (Hasil wawancara 17 Mei 2018).

Informan B juga menyatakan hal yang sama seperti berikut, “Untuk perubahan di kereta itu diawali pas waktu adanya pergantian ke Pak Jonan tahun 2009. Semua karyawan harus ikut serta dalam perubahan waktu itu. Kita karyawan ya ikutin saja lah karena memang sudah peraturan.” (Hasil wawancara 17 Mei 2018). Begitu juga dengan informan F yang menyatakan, “Setahu saya alasan pertama yang melatarbelakangi perubahan itu adalah adanya pergantian direktur perusahaan pada tahun 2009 waktu diangkatnya Pak Jonan menjadi direktur PT KAI (Persero).” (Hasil wawancara 24 Mei 2018).

Alasan pergantian pimpinan sebagai pemicu perubahan juga dikemukakan oleh informan L berikut:

“Apa eh eh yang melatarbelakangi ya pak. Yang melatarbelakangi perubahan itu pertama adalah adanya pergantian pemimpin waktu itu pak Jonan, pada tahun 2009 semua dirubah dari system maupun struktur. Semua harus bisa berubah kalau misalkan ngga bisa berubah ya dipersilakan mengundurkan diri atau apa gitu.” (Hasil wawancara tgl 1 Juli 2018).

Jawaban informan di atas menguatkan bahwa momen pergantian pemimpin menjadi alasan terjadinya perubahan layanan penumpang. Para karyawan merasakan bahwa adanya pergantian Direktur PT KAI (Persero) pada tahun 2009 membawa perubahan pada semua karyawan. Kehadiran pemimpin berhasil mengubah pola pikir karyawan menjadi lebih peduli dan lebih memahami

lingkungan kerjanya. Perubahan juga membawa kinerja para karyawan meningkat yang berdampak kepada peningkatan kinerja perusahaan sehingga tumbuh menjadi perusahaan sehat dari segi finansial maupun manajerial.

Para karyawan menilai gaya kepemimpinan direktur baru sangat berpengaruh terhadap keberhasilannya melakukan perubahan. Direktur baru merupakan sosok pemimpin yang disiplin, tegas, rendah hati dan menjadi teladan bagi bawahan. Selain itu, ia juga merupakan sosok yang berdedikasi tinggi kepada perusahaan dan mengerahkan segala pikirannya untuk kemajuan perusahaan.

Sekarang semuanya telah berubah. Para karyawan merasakan suasana yang jauh berbeda dari sebelumnya dan sudah mulai terbiasanya dengan sistem baru. Para karyawan mengakui bahwa mereka mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru pada masa-masa awal perubahan. Diperlukan perjuangan yang ekstra keras untuk beralih dari budaya kerja sebelumnya yang kurang disiplin dan tidak peduli terhadap para pelanggan menuju budaya kerja baru yang disiplin dan berorientasi pelanggan.

Keberhasilan direktur baru dalam melakukan perubahan karena tidak lepas dari beberapa kebijakannya terkait dengan operasional lapangan. Direktur baru melakukan program perubahan secara masif dimulai dengan mengembalikan bisnis inti (*core bisnis*) perusahaan sebagai penyedia jasa angkutan kereta api. Perombakan sistem layanan penumpang menuju layanan yang berkualitas dengan melakukan sterilisasi area stasiun dan kereta bukanlah tanpa risiko. Penentangan dari pihak yang merasa dirugikan oleh kebijakannya seperti para pedagang yang biasa menjajakan dagangannya di area stasiun maupun yang berada di dalam

rangkaian kereta api. Faktanya, program sterilisasi berhasil dilakukan karena kemampuannya bereaksi secara tepat terhadap resiko yang sudah diprediksi.

Kehadiran seorang pemimpin dalam perubahan sangat diperlukan. Pemimpin berperan sebagai sponsor program perubahan dan sekaligus sebagai komando dari perubahan. Oleh karena itu, kehadiran seorang pemimpin dalam perubahan bukan sekedar sebagai simbol tetapi haruslah seorang pemimpin yang dapat meningkatkan komitmen bawahan, motivasi bawahan, kinerja pengikut, dan menciptakan keterlibatan emosional bawahan dalam visi dan misi yang ditetapkan (House dikutip di Winkler 2010, h. 33).

Collins (2001, h. 32) mengemukakan bahwa perubahan membutuhkan seorang pemimpin yang rendah hati, berorientasi kepada kepentingan perusahaan dan pembangun perusahaan. Pemimpin tidak berorientasi kepentingan pribadi tetapi pada kepentingan perusahaan, tidak menonjolkan profilnya dan memimpin dengan standard terilhami daripada kepribadian yang mengilhami, dan mendedikasikan diri pada satu tujuan utama – menjadikan progresif perusahaan yang benar-benar hebat dan membangun perusahaan yang hebat tanpa kehadiran dirinya. Yang lebih penting lagi, pemimpin mampu menjadi pembangun perusahaan tanpa kehadiran dirinya. Terbukti setelah masa kepemimpinannya berakhir, PT KAI (Persero) tetap mampu mempertahankan kinerja seperti sekarang.

Lebih lanjut, Collin & Hansen (2013, h. 36-38) menambahkan bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang mau mengambil risiko dengan mempertimbangkan risiko tepat waktu yaitu mengaitkan derajat risiko dengan irama peristiwa dan kecepatan keputusan serta tindakan. Ia akan mengenali

perubahan atau ancaman secara dini lalu memanfaatkan waktu yang tersedia, baik pendek maupun panjang, untuk membuat keputusan yang tepat dan terencana berdasarkan informasi yang dikumpulkan sebelumnya dari pada sekedar membuat keputusan yang cepat dan reaktif.

Informasi implisit yang dapat diambil dari pergantian pimpinan adalah terjadinya perubahan visi dan misi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Junior Manajer A berikut:

“Perubahan di perusahaan kami PT KAI (Persero) ini karena adanya perubahan visi perusahaan yang diajukan oleh Pak Jonan sebagai direktur perusahaan yang baru pak. Ini sangat berbeda dari pimpinan sebelumnya. Seperti bapak ketahui kan kalau PT KAI (Persero) ini telah beberapa kali melakukan perubahan status dari Perjan, menjadi Perum dan kemudian sekarang menjadi PT. Selama itu juga kan sudah beberapa kali ganti pimpinan tetapi masih begitu-begitu saja. Dan baru sekarang ini kami benar-benar melakukan perubahan.” (Hasil wawancara 22 Mei 2018).

Pernyataan ini juga diperkuat oleh jawaban Junior Manajer B berikut, “Memang perubahan yang ada di perusahaan kami ini diawali oleh terjadinya pergantian direktur. Direktur kami yang baru, pak Jonan menyampaikan visi dan misi perusahaan baru.” (Hasil wawancara 25 Mei 2018).

Visi adalah gambaran perusahaan di masa depan. Porter (1996, h. 70-86) mengatakan bahwa visi merupakan sebuah gambaran tentang masa depan organisasi yang secara implisit maupun eksplisit memotivasi anggota organisasi untuk berpartisipasi membangun masa depan organisasi. Visi juga dapat menyatukan persepsi dan pandangan seluruh anggota organisasi terhadap perubahan yang sedang dijalankan. Sementara itu, menurut Collins and Porras (1995), sebuah visi dikatakan bagus apabila di dalam visi tersebut terkandung dua unsur pokok, yaitu *core ideology* dan *envisioned future*. *Core ideology* berisi prinsip inti dan prinsip ketahanan perusahaan yang bersumber pada internal

organisasi. *Core ideology* memiliki kemampuan menciptakan sinergitas antara pertumbuhan perusahaan dengan perubahan lingkungan, memberikan motivasi ideal bagi individu dalam menunjang kinerja perusahaan, serta mendefinisikan arah posisi perusahaan pada saat ini dan gambaran perusahaan ke depan. Sedangkan *envisioned future* berisi tujuan jangka panjang yang berani, terjangkau, dan terukur sehingga bisa untuk direalisasikan. Untuk menciptakan suatu *envisioned future* dibutuhkan kepercayaan diri dan komitmen yang tinggi. Satu hal yang penting dalam *envisioned future* adalah menghindari *syndrome* menjelang akhir waktu tujuan panjang sehingga diperlukan kreativitas untuk menciptakan tujuan baru yang berorientasi ke masa depan.

Untuk mendukung tercapainya visi yang dicanangkan, perusahaan perlu untuk menyusun sebuah misi perusahaan. Misi menurut Business Dictionary adalah deklarasi tertulis tentang tujuan dan fokus dari sebuah organisasi yang secara normal tidak berubah. Pernyataan dalam misi sebaiknya: (1) memiliki fungsi sebagai penyaring antara yang penting dan yang tidak penting; (2) menyatakan secara jelas pasar yang dilayani dan bagaimana caranya; serta (3) mengomunikasikan arah keinginan organisasi kepada seluruh anggotanya. Jika visi adalah sesuatu yang ingin dikejar atau diraih, misi adalah sesuatu yang ingin dilakukan. Sebuah Misi dapat memberikan dua pengaruh terhadap organisasi (Sutrisno, 2010, h. 166), yaitu: 1) suatu misi menunjukkan maksud dan arti serta alasan-alasan yang bersifat non ekonomi, mengapa misi itu penting untuk dilakukan, 2) pengertian misi menentukan arah tujuan menjadi jelas, yang selanjutnya menentukan saluran kegiatan yang layak bagi organisasi dan

anggotanya. Satu hal yang perlu untuk dipahami juga bahwa suatu misi harus mengandung makna yang dapat dipahami dan dilakukan perusahaan.

Terkait dengan Visi PT KAI (Persero) “Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *Stakeholders*”, peneliti melihat bahwa visi tersebut sudah memenuhi kriteria di atas. Pernyataan “menjadi penyedia jasa perkeretaapian” merupakan kompetensi inti dari perusahaan. Adanya animo masyarakat untuk menggunakan kereta api sebagai alat transportasi menjadi pertimbangan dalam mempertahankan keberadaan PT KAI (Persero). Adapun gambaran PT KAI (Persero) ke depan tercermin dari keinginan untuk menjadi yang terbaik yang fokus pada pelayanan penumpang dan memenuhi harapan stakeholder.

Sedangkan misi PT KAI (Persero) adalah “Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi Stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan”. Melihat pernyataan misi PT KAI (Persero) ini, penulis melihat bahwa misi yang disusun sudah sesuai. Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian ini sudah sejalan dengan visi bahwa untuk menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik harus didukung oleh program yang baik pula yaitu dengan menyelenggarakan bisnis perkeretaapian yang terbaik. Sedangkan “memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*” mencerminkan tujuan dan arah yang jelas yang akan disasar. Untuk menentukan saluran kegiatan yang layak bagi organisasi dan anggotanya, perusahaan mencanangkan empat pilar sebagai landasan dalam menyelenggarakan bisnis perkeretaapian, yaitu

Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan. Keempat pilar menjadi perhatian utama karena keempat kriteria ini menjadi barometer kualitas yang harus dipenuhi oleh para penyelenggara jasa transportasi.

2) Tuntutan perbaikan pelayanan kepada para konsumen.

Pemahaman karyawan terhadap arti penting pelayanan yang berkualitas menjadi faktor kedua yang melatarbelakangi perubahan pelayanan penumpang di PT. KAI. Hal ini tercermin dari jawaban informan C berikut:

“Karena untuk KAI yang lebih baik, yang lebih bagus dari segi pelayanannya. Kan bapak tahu ya PT KAI (Persero) dulu kaya apa begitu. Contoh KRL ya pak, dulu kan penumpang pada naik di atas. Terus para penumpang tidak membeli tiket, kalau ada kondektur yang memeriksa penumpang bisa bayar di atas sama kondektur. Jadi itu yang melatarbelakangi dari dulunya yang ngga beradab menjadi lebih beradab gitu kali ya.” (Hasil wawancara tanggal 17 Mei 2018)

Jawaban serupa juga disampaikan oleh informan G berikut:

“Kalau melihat pelayanan dulu, saya jadi ingat pak, setiap lebaran dan hari libur banyak sekali penumpang yang berdiri dan untuk bergerakpun susah, terutama kereta kelas ekonomi. Tidak hanya itu pak, mereka itu juga pada berdiri di loko. Sampai toilet pun juga diisi orang padahal kan bau. Tapi ya harus bagaimana lagi. Memang tiket kereta waktu itu murah.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Jawaban Informan C dan G menggunakan carut-marutnya pelayanan PT KAI (Persero) sebelumnya yang kurang memperhatikan kepada keselamatan dan kenyamanan penumpang dengan membiarkan para penumpang naik di atas atap kereta. Kedua informan menyadari bahwa dengan membiarkan minimnya kesadaran para penumpang untuk membeli tiket dapat berdampak kepada penurunan pendapatan PT KAI (Persero).

Jawaban informan C dan G didukung oleh informan E berikut:

“Kalau saya sih perubahan yang dilakukan di PT KAI (Persero) disebabkan karena ingin memperbaiki pelayanan pak karena dulu kan kita terkenal paling jelek. Suka tidak tepat waktu pada saat berangkat dan juga

datang. Sampe-sampe dinyanyikan oleh Bang Iwan Fals kalau kereta terlambat sampe dua jam sudah biasa.” (Hasil wawancara tanggal 24 Mei 2018).

Informan E menyoroti pada aspek ketepatan jadwal keberangkatan dan kedatangan. Aspek ini sering digunakan sebagai indikator dalam penilaian profesionalisme kinerja perusahaan terutama jasa transportasi baik darat, laut, maupun udara.

Jawaban para informan mengindikasikan bahwa para karyawan telah mampu mengidentifikasi kesalahan-kesalahan masa lalu dalam memberikan pelayanan kepada penumpang. Pertama, pelayanan mengabaikan aspek pengawasan. Para petugas tidak melakukan pemeriksaan tiket secara ketat di setiap pintu masuk stasiun sehingga orang secara bebas memasuki area stasiun. Kondisi ini yang menyebabkan situasi di dalam rangkaian kereta sangat penuh karena jumlah penumpang melebihi kapasitas tempat duduk yang disediakan. Kebijakan perusahaan yang memfasilitasi pembayaran di atas rangkaian kepada para penumpang ilegal turut menyumbang terhadap kekacauan di dalam rangkaian kereta.

Selain kekacauan di dalam rangkaian kereta, lemahnya pengawasan juga berdampak kepada kinerja buruk keuangan karena banyaknya penumpang yang tidak membeli tiket. Toleransi pembayaran di atas kereta kepada para penumpang yang tidak bertiket memberi peluang kepada oknum kondektur memperkaya diri dengan tidak menyetorkan sebagian uang pembelian tiket kepada bendahara. Minimnya tiket yang terjual membuat ketidakseimbangan antara pemasukan dengan pengeluaran karena jumlah uang yang masuk tidak mencukupi untuk menutup biaya operasional. Akibatnya PT KAI harus menanggung kerugian.

Kedua, pelayanan mengabaikan aspek keamanan dan kenyamanan. Jumlah penumpang yang melebihi kapasitas menyebabkan para penumpang rela berdiri sepanjang perjalanan. Kondisi ini menjadi lebih parah ketika memasuki masa-masa liburan, seperti akhir tahun dan masa arus mudik dan arus balik hari Raya Idul Fitri. Sebagian penumpang terpaksa harus menempati toilet dan bahkan sebagian lagi berada di sisi kanan dan kiri lokomotif. Tentu saja semua itu sangat tidak nyaman dan sangat membahayakan keselamatan penumpang.

Ketiga, pelayanan mengabaikan aspek ketepatan waktu. Pada masa lalu tingkat akurasi waktu baik keberangkatan maupun kedatangan sangat rendah. Rata-rata keterlambatan mencapai satu sampai tiga jam. Akibatnya, para penumpang tidak dapat memprediksi waktu perjalanan. Ada dua faktor penyebab kelambatan: 1) kelambatan disebabkan oleh gangguan teknis yang bersumber dari lokomotif, 2) kelambatan disebabkan oleh gangguan teknis yang bersumber dari lintasan kereta.

Para karyawan telah menyadari kesalahan-kesalahan pada masa lalu. Para karyawan juga menyadari bahwa sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa layanan transportasi publik salah satu kunci sukses dalam menghadapi persaingan adalah memberikan layanan yang berkualitas. Ketiga contoh layanan di atas sudah tidak sesuai lagi dengan prinsip-prinsip layanan yang berorientasi kepada kualitas dan berorientasi pelanggan berikut (Gasperz, 1997, h. 2):

- a. Ketepatan dalam pelayanan - menyangkut hal-hal yang perlu diperhatikan di sini berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.
- b. Akurasi pelayanan - berkaitan dengan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan-kesalahan

- c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, terutama terhadap pelanggan eksternal
 - d. Tanggung jawab – berkaitan dengan penerimaan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal
 - e. Kelengkapan – menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung, serta pelayanan komplementer lainnya.
 - f. kemudahan mendapatkan pelayanan - berkaitan dengan banyaknya outlet, banyaknya petugas seperti kasir, staf administrasi, dan banyaknya fasilitas pendukung seperti computer untuk memproses data,
 - g. variasi model pelayanan – berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, features dan pelayanan
 - h. Pelayanan pribadi – berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dan lain-lain
 - i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan – berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi, petunjuk-petunjuk dan bentuk-bentuk lainnya.
- 3) Kesadaran terhadap arti penting pelanggan bagi perusahaan

Kesadaran terhadap arti penting pelanggan juga menjadi alasan yang melatarbelakangi perlunya perbaikan kualitas layanan PT KAI (Persero). Hal ini terbukti dari Jawaban informan I berikut:

“Penumpang itu raja pak karena kita itu dapat gaji dari uang penumpang itu. Makanya sekarang kita ya harus berusaha untuk memberikan fasilitas begitu dan pelayanan prima atau pelayanan yang maksimal. Kaya ini pak, melayani dengan rasa sepenuh hati.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Jawaban serupa dikemukakan oleh informan K berikut:

“Sekarang jamannya kan sudah berubah pak. Penumpang penginnnya pelayanan yang cepat dan mudah. Jangan sampai penumpang butuhnya cepat tetapi kita masih lambat. Jadi nanti tidak akan ketemu antara keinginan penumpang dengan sistem pelayanan kereta.” (Hail wawancara tanggal 1 Juli 2018).

Terkait dengan alasan pelanggan, informan D memberikan jawaban berikut

“Kita tidak bisa berpikiran seperti dulu lagi pak. Kita santai aja mengatakan mereka butuh kita kok. Sekarang tidak boleh dan harus dibalik kita butuh mereka. Ini yang selalu ditekankan oleh pimpinan. Memang susah banget pakpas awal-awal itu. Tapi abis kita menikmati ini jadi sadar. Kalau untuk waktu ya lebih lah kalau satu tahun.” (Hasil wawancara tanggal 24 Mei 2018).

Jawaban ini diperkuat oleh pernyataan senior manajer A berikut:

“Menjadi tugas berat buat kami untuk mengubah pandangan karyawan tentang arti penting penumpang. Dulu kami bisa memperlakukan penumpang dengan seenaknya seolah kami tidak butuh mereka. Pandangan inilah yang harus dihilangkan dari pikiran karyawan. Sekarang harus dibalik pak bahwa kita yang membutuhkan penumpang. Memang tidak mudah untuk mengubah dan butuh waktu yang lama. Setelah lebih satutahunlah para karyawan mulai menyadari akan kesalahannya itu. Tapi alhamdulillah sekarang sudah berubah. Memang kadang kala kita harus bersifat otoriter kepada mereka untuk hal-hal yang penting seperti ini. Bisa jadi karena sudah terlalu lama.” (Hasil wawancara tanggal 17 Mei 2018).

Ketiga jawaban informan menunjukkan adanya kesadaran para karyawan untuk mengubah pemikiran tentang arti penting konsumen atau pelanggan bagi perusahaan. Sudut pandang salah tentang pelanggan telah menjadi penyebab perlakuan terhadap penumpang tidak maksimal atau bahkan bisa dikatakan sangat buruk. Sebelumnya para karyawan selalu beranggapan bahwa penumpang sangat membutuhkan kereta api. Seburuk apapun bentuk layanan yang diberikan, penumpang tetap menerima. Dampak nyata yang dirasakan adalah pelayanan di PT KAI pada masa lalu jauh dari standar kualitas pelayanan. Semua ini

berlawanan dengan prinsip bisnis baru yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan.

Sudut pandang karyawan terhadap pelanggan sekarang sudah berubah. Mereka telah sadar bahwa keberadaan pelanggan bagi perusahaan sangat dibutuhkan. Setiap karyawan dituntut memberikan pelayanan totalitas kepada para penumpang. Mereka dituntut untuk selalu siap dengan segala kemungkinan yang dihadapi ketika menjalankan tugas pelayanan. Jika sebelumnya mereka bersikap acuh terhadap para penumpang, sekarang mereka harus bersikap ramah dan memiliki rasa empati kepada penumpang.

Prinsip pelayanan totalitas kepada pelanggan juga telah tertanam tidak hanya terbatas kepada karyawan yang bertugas di tetapi juga seluruh karyawan. Setiap karyawan PT KAI harus siap menjawab setiap pertanyaan para pelanggan terkait dengan sistem pelayanan penumpang di PT KAI. Setiap karyawan harus menjadi agen pemasaran bagi perusahaan. Kondisi ini sangat kontras jika dibandingkan dengan sebelumnya. Para karyawan yang tidak bertugas di bagian pelayanan dapat menghindar dari pertanyaan para penumpang dengan dalih bahwa masalah layanan penumpang adalah tanggung jawab petugas dari bagian layanan penumpang.

Sudah sewajarnya jika para karyawan harus memahami arti penting pelanggan bagi perusahaan dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan. Pelanggan adalah satu-satunya pihak eksternal perusahaan yang harus diundang ke dalam bisnis. Oleh sebab itu, setiap orang yang berada di dalam bisnis harus bekerja untuk membuat mereka puas dengan mempertahankan hubungan dan memenuhi kebutuhan mereka. Dibutuhkan komunikasi dan dialog agar pelanggan

selalu merasa diperhatikan dan sebagai mitra. Perasaan acuh tak acuh dapat berakibat pada perginya pelanggan. Dibutuhkan komitmen para petugas lapangan sebagai ujung tombak dan dukungan dari para pimpinan dalam menjaga hubungan baik dengan para pelanggan (Zimmerman, 2005, h. 163).

Pelanggan adalah individu atau kelompok yang terkena dampak atau pengaruh dari produk dan proses dalam pencapaian mutu (Juran, 1995, h. 49).

Foster (2001, h. xi), menggambarkan pelanggan seperti berikut:

- a) Pelanggan merupakan unsur yang penting bagi perusahaan, baik sebagai pribadi maupun kelompok.
- b) Pelanggan tidak tergantung kepada organisasi, namun sebaliknya organisasi lah yang tergantung kepada pelanggan.
- c) Pelanggan bukan pengganggu pekerjaan organisasi, tetapi pelanggan lah yang menjadikan tujuan organisasi dapat berjalan dan bekerja. Perusahaan tidak membuat pelanggan bekerja, tetapi sebaliknya pelanggan lah yang membuat organisasi bekerja dengan kesempatan yang diberikan.
- d) Pelanggan bukanlah orang luar bagi bisnis perusahaan tetapi mereka merupakan bagian dari kegiatan bisnis perusahaan.
- e) Pelanggan bukanlah angka-angka statistik beku, pelanggan adalah sebagai insan yang berperasaan serta punya emosi, seperti pekerja yang juga penuh dengan bias dan prasangka.
- f) Pelanggan bukan orang yang harus diajak berdebat atau bertengkar karena tidak ada yang bisa menang berdebat dengan pelanggan.

- g) Pelanggan adalah orang yang menyampaikan segala keinginan kepada organisasi. Tugas organisasi adalah menangani pelanggan demi kelangsungan hubungan antara pelanggan dengan organisasi.
- h) Pelanggan sangat berperan penting dalam menentukan sukses organisasi beserta para karyawan/petugas.

Sebuah pelayanan harus berorientasi kepada kepuasan, yaitu perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan apa yang dia terima atau dapatkan dari produsen atau penyedia jasa dengan apa yang dia harapkan sebelumnya. Dengan kata lain, kepuasan pelanggan dapat ditentukan oleh besar kecilnya nilai kepuasan yang dirasakan pelanggan setelah mengkonsumsi pelayanan yang diberikan kepadanya (Rangkuti, 2003, h. 23). Dalam konteks layanan penumpang, kepuasan akan tercapai setelah pelanggan mengkonsumsi jasa yang diberikan, dimulai dari pemesanan sampai dengan kedatangan di tempat tujuan, sudah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

Selanjutnya, kepuasan sangat erat kaitannya dengan nilai pelanggan. Jika harapan pelanggan terhadap kualitas produk, kualitas layanan dan harga terpenuhi, perusahaan akan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dan akan menciptakan kesenangan pelanggan (*customer delight*). Sebaliknya jika kepuasan pelanggan tidak tercapai, ketidakpuasan pelanggan akan muncul dan berakibat pada beralihnya pelanggan ke tempat lain (Nauman, 1995, h. 5).

Sementara itu, Irawan (2002, h. 2) menyatakan bahwa seorang pelanggan yang puas adalah pelanggan yang merasa mendapatkan nilai dari pemasok, produsen, atau penyedia jasa. Nilai berasal dari produk, layanan, sistem, atau sesuatu yang bersifat emosi. Jika pelanggan mengatakan bahwa nilai adalah

produk yang berkualitas, maka kepuasan terjadi karena pelanggan mendapatkan produk yang berkualitas. Jika nilai bagi pelanggan adalah kenyamanan maka kepuasan terjadi karena pelayanan yang diperoleh benar-benar nyaman. Jika nilai adalah informasi, maka kepuasan dicapai karena informasi yang tersedia sangat banyak.

Konsep kepuasan pelanggan dan kualitas layanan merupakan sebuah rangkaian yang berkesinambungan. Kualitas layanan merupakan sebuah proses sedangkan kepuasan merupakan hasil dari proses tersebut. Sebagai suatu proses, layanan akan melalui beberapa tahapan mulai dari proses produksi sampai pada proses konsumsi. Diantara proses-proses tersebut terdapat proses penyampaian/pengiriman (*service delivery*) yang harus diperhatikan oleh penyedia layanan (*service provider*).

4) Persaingan atau kompetisi

Faktor keempat yang melatarbelakangi perubahan pelayanan pada PT KAI (Persero) adalah adanya ancaman dari pesaing yang berasal dari moda transportasi lain. Hal ini tercermin dari jawaban informan J berikut:

“Kalau menurut saya sih butuh inovasi dalam pelayanan pak. Kita perlu inovasi biar sama dengan transportasi yang lain biar seimbang. Kalau kita masih gitu-gitu aja ya penumpang pasti akan pindah ke transportasi yang lain.” (Hasil wawancara tanggal 5 Juli 2018).

Jawaban serupa juga dikemukakan oleh informan L berikut:

“Perubahan pelayanan sangat perlu pak, kalau tidak ya penumpang cari angkutan yang lain yang lebih nyaman dan cara pesannya juga gampang dan cepat. Sekarang kan jamannya sudah berubah, orang sekarang dengan handphone sudah bisa memesan tiket dan bahkan ada yang bisa sekalian membayar. Kalau PT KAI (Persero) tidak mau mengikuti perkembangan ya perlahan-lahan nanti akan ditinggal oleh para penumpang ke transportasi lain. Travel contohnya pak, penumpang bisa pesan travel dengan handphone

dan armadanya juga sudah bagus dan nyaman. Bis luar kota pun juga sama.”
(Hasil wawancara tanggal 5 Juli 2018)

Jawaban dari para informan mengindikasikan adanya kekhawtiran para karyawan terhadap buruknya pelayanan yang diberikan perusahaan. Para karyawan mulai sadar jika pelayanan yang buruk masih dipertahankan, perusahaan akan ditinggal oleh para pelanggan karena tidak mampu bersaing dengan moda transportasi lain.

Keputusan pemerintah menunjuk PT KAI sebagai pemegang monopoli dalam penyelenggaraan jasa angkutan perkeretaapian di Indonesia melalui UU Nomor 13 Tahun 1992 telah membuat seluruh elemen PT KAI terlena dalam zona aman. Merasa sebagai operator tunggal, perusahaan menjadi tertutup terhadap informasi perubahan lingkungan dan kehilangan semangat rivalitas karena mereka merasa tidak ada pesaing yang dapat mengusik posisi perusahaan. Mereka lupa terhadap bisnis inti perusahaan sebagai penyelenggara jasa layanan publik dalam layanan penumpang. Sebagai akibat dari kondisi tersebut, PT KAI terpuruk dalam persaingan karena tidak mampu menyelenggarakan layanan yang berkualitas sehingga kehilangan kepercayaan dari para pelanggan.

Pada era global dimana peta kompetisi sangat ketat, setiap organisasi bisnis harus dapat mengidentifikasi kekuatan-kekuatan lain yang berpotensi menjadi pesaingnya. Lingkup persaingan harus diperluas tidak hanya berdasarkan kesamaan jenis tetapi bisa juga berdasarkan fungsi atau juga manfaat. Jika melihat pada jenis usaha yang sama dengan PT KAI, pesaing tidak akan ditemukan karena PT KAI merupakan operator tunggal. Oleh karena itu, lingkup pesaing harus diperluas berdasarkan fungsinya. Jadi, PT KAI harus mewaspadaai moda transportasi lain yang bergerak dalam jasa layanan penumpang seperti perusahaan

travel dan otobis. Terbukti, ketika pemerintah meresmikan jalan bebas hambatan Purbaleunyi, banyak pelanggan yang beralih kepada moda transportasi darat lain. Peralihan pelanggan ke moda transportasi lain berdampak pada ditutupnya kereta Argo Gede yang melayani penumpang rute Bandung-Jakarta.

Setiap perusahaan pasti memiliki keinginan untuk terus bisa berkompetisi dalam industri yang digeluti terlebih lagi bisa mencapai posisi sebagai pemimpin pasar. Tentu saja ini bukanlah perkara yang mudah karena setiap pesaing juga memiliki keinginan yang sama. Adanya persaingan yang ketat dalam memperebutkan pasar mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) (Porter, 1985). Perusahaan dituntut untuk kreatif menciptakan sebuah keunggulan yang tidak dimiliki oleh para pesaing.

Hammel dan Prahalad (1990, h. 229-256) memperkenalkan sebuah formula baru agar sebuah perusahaan dapat meraih keunggulan daya saing berkelanjutan, yaitu dengan mengenalkan dan menanamkan pengetahuan tentang kompetensi inti perusahaan kepada seluruh karyawan. Kompetensi inti adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi, bukan satu keterampilan atau teknologi yang berdiri sendiri, yang memungkinkan suatu perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada para pelanggan. Federal ekspres sebagai contoh, manfaat bagi pelanggan adalah penyerahan paket tepat waktu dan kompetensi intinya adalah manajemen logistik.

Komitmen perusahaan untuk membangun suatu kompetensi inti baru merupakan komitmen untuk menyempurnakan manfaat bagi pelanggan, bukan komitmen pada suatu peluang produk pasar tertentu. Investasi dalam kepemimpinan kompetensi tidak bisa hanya dinilai berdasarkan kontribusi yang

diberikan oleh kompetensi terhadap kepemimpinan dalam satu kategori produk tertentu. Bagaimana Sharp dan Toshiba mampu membangun keunggulan kompetitif melalui kompetensi pembuatan layar datar. Hasil produk mereka banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan Amerika yang lebih memusatkan kepada produk tertentu. Kedua perusahaan mampu meraup keuntungan dari sebagian besar proporsi nilai tambah produk perusahaan-perusahaan Amerika tersebut.

Kompetensi inti merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi sehingga pembangunan kompetensi inti lebih mencerminkan hasil akumulasi pembelajaran dalam berbagai keterampilan dan berbagai unit organisasi bukan pada satu kelompok kecil. Oleh karena itu, persaingan memperebutkan kompetensi bukanlah sekedar persaingan antar produk, atau antar unit bisnis melainkan persaingan interkorporasi. Berikut alasan yang mendasari pandangan bahwa persaingan memperebutkan kompetensi sebagai persaingan korporasi:

- a. Kompetensi inti bukanlah kompetensi yang mengarah pada suatu produk tertentu. Kompetensi inti berkontribusi bagi daya saing serangkaian produk atau jasa.
- b. Kalah atau menang dalam persaingan memperebutkan kompetensi inti dapat berdampak besar pada potensi pertumbuhan dan diferensiasi bersaing perusahaan, sebuah dampak yang jauh lebih besar dari dampak keberhasilan atau kegagalan satu produk tunggal.
- c. Investasi, pengambilan risiko, dan cakupan waktu untuk mencapai kepemimpinan kompetensi inti seringkali melebihi sumber daya dan

kesabaran yang dimiliki satu unit bisnis sehingga beberapa kompetensi tidak dapat terbina tanpa dukungan langsung dari korporat (perusahaan).

Ada berbagai keterampilan dan teknologi yang dipergunakan dalam operasional perusahaan dan tentu saja tidak mungkin bagi manajemen untuk memberikan perhatian yang sama terhadap seluruhnya. Manajemen harus menentukan keterampilan mana yang benar-benar berkontribusi terhadap kejayaan korporat dalam jangka panjang. Tujuannya adalah untuk memusatkan perhatian manajemen kepada kompetensi mana yang terletak di pusat dan sukses bersaing jangka tertentu. Ada tiga kriteria yang bisa digunakan dalam menentukan apakah sebuah kompetensi dianggap inti atau bukan. Berikut adalah ketiga kriteria tersebut:

- a. Memberikan nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*).

Kompetensi harus memberikan kontribusi penting bagi nilai atau manfaat yang dirasakan pelanggan. Meskipun kompetensi ini tidak terlihat atau mudah dimengerti oleh pelanggan, pelanggan dapat merasakan manfaat langsung dari kompetensi mendasari manfaat tersebut.

- b. Diferensiasi bersaing (*competitive differentiation*)

Kompetensi harus unik dari segi daya saing. Suatu kompetensi dianggap inti apabila tidak mudah ditiru oleh para pesaing. Bisa saja, kompetensi dijumpai di tempat lain tetapi punya peluang untuk dilakukan perbaikan dramatis dan pelanggan akan sangat menghargai atas perbaikan yang dilakukan.

- c. Dapat diperluas (*extendability*)

Sebuah kompetensi dianggap inti karena memiliki manfaat dan daya saing berbeda dan harus bisa mengimajinasi serangkaian produk atau jasa baru dari

kompetensi tersebut. Kompetensi dianggap benar-benar inti jika menjadi landasan untuk memasuki pasar-pasar produk baru.

Mengacu kepada prinsip keunggulan daya saing berkelanjutan di atas, peneliti melihat bahwa program perubahan yang dijalankan PT KAI (Persero) sudah sangat tepat. Pemilihan visi perusahaan “Sebagai penyedia jasa perkeretaapian terbaik” dan misi perusahaan “Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan” sangat relevan dengan kompetensi inti perusahaan.

Sebagai sebuah perusahaan yang berorientasi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, PT KAI (Persero) telah berupaya secara maksimal dalam upaya mewujudkan program perubahan yang telah dicanangkan. Perubahan dalam layanan yang dimulai dari sistem pemesanan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi mampu menekan atau bahkan menghilangkan praktik percaloan yang sudah menjadi permasalahan selama bertahun-tahun. Sistem pemesanan berbasis kemajuan teknologi informasi juga bisa mengakomodir keinginan para pelanggannya akan pelayanan yang cepat dan mudah.

Peningkatan layanan yang memprioritaskan kepada keamanan dan kenyamanan baik di area stasiun maupun di dalam rangkaian kereta dilakukan melalui sistem pengamanan yang intensif. Sterilisasi peron dari penumpang dengan mengeluarkan ketentuan sistem check-in satu jam sebelum pemberangkatan dan melarang pengantar memasuki area peron juga mampu mencegah tindakan kriminal dan kecelakaan di area peron stasiun. Peremajaan

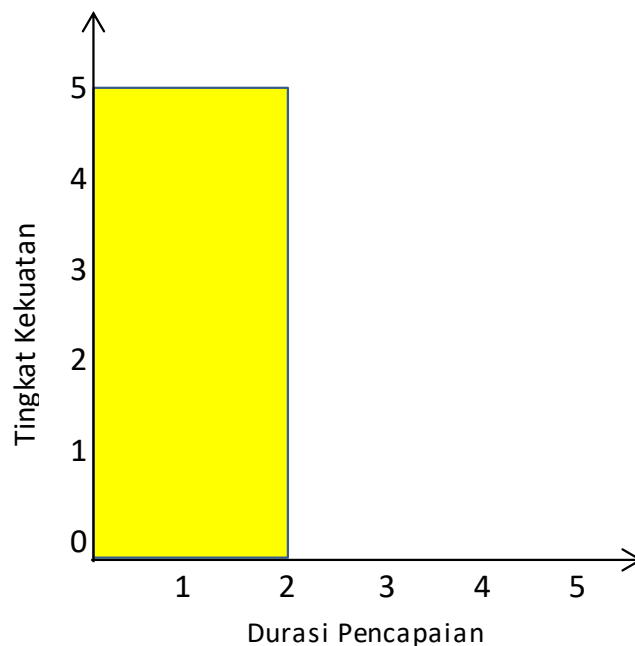
lokomotif dan gerbong rangkaian pengangkut penumpang menambah kenyamanan para penumpang. Sedangkan penambahan jalur ganda sangat efektif dalam menurunkan keterlambatan jadwal pemberangkatan maupun perjalanan ke tempat tujuan. Perubahan pelayanan sangat penting karena terkait dengan upaya mewujudkan kepuasan pelanggan.

Semua program perubahan yang dijalankan oleh PT KAI (Persero) juga dibarengi oleh program manajemen perubahan yang fokus pada perubahan pola pikir para karyawan. Betapa pun hebatnya program perubahan yang telah dicanangkan jika tidak diimbangi oleh perubahan pada diri individu akan sia-sia (lihat Harrington halaman 3 di atas). Hal ini terlihat dari tingkat kesadaran karyawan yang tinggi yang diawali dengan pemahaman karyawan terhadap arti perubahan. Kesadaran karyawan juga didukung kesadaran terhadap kompetensi inti perusahaan yang terlihat dari kedua jawaban tentang latar belakang dilakukannya program perubahan, yaitu kesadaran terhadap pentingnya pelayanan yang berkualitas dan berorientasi kepada pelanggan. Dengan kata lain, terbentuknya kesadaran para karyawan terhadap perubahan mampu menciptakan rasa kemendesakan (*sense of urgency*) sehingga program perubahan dapat diterima oleh seluruh karyawan.

Karyawan mengakui bahwa proses penanaman kesadaran sangat sulit dan membutuhkan waktu antara dari satu sampai dengan dua tahun karena pengaruh kebiasaan sebelumnya yang tertanam kuat dalam pikiran para karyawan. Proses harus diawali dengan menghentikan dan menghapus kebiasaan lama. Langkah selanjutnya adalah memanfaatkan masa transisi yaitu waktu antara setelah hapusnya seluruh kebiasaan lama untuk kemudian memulai dengan hal yang baru,

yaitu menanamkan arti penting pelanggan bagi perusahaan. Proses diakhiri dengan penguatan terhadap kebiasaan baru (Bridge 2003).

Berdasarkan hasil temuan peneliti menyimpulkan bahwa kesadaran (*awareness*) terhadap signifikansi perubahan telah tertanam pada diri para karyawan PT KAI (Persero) meskipun diperlukan waktu yang tidak cepat antara satu sampai dengan dua tahun untuk mencapai kesadaran tersebut. Untuk tingkat pencapaian tersebut patut diberikan nilai maksimal 5 sehingga capaian dimensi *awreness* tersebut tampak seperti berikut:



Gambar 4.2
Pencapaian Awareness Karyawan PT KAI (Persero)

4.3.1.2 Desire

Desire merupakan tahapan kedua dari ADKAR model. *Desire* dalam manajemen perubahan mengacu kepada keinginan staf untuk mendukung dan berpartisipasi dalam program perubahan perusahaan. Menapaki peralihan dari

tahap *awereness* ke tahap *desire* bukan perkara mudah. Pengetahuan yang kuat tentang alasan melakukan perubahan tidak serta merta menumbuhkan *desire*. Dari kelima blok langkah dalam manajemen, *desire* merupakan bagian yang paling sulit karena *desire* merupakan keputusan individu yang berada diluar kontrol manajemen.

Dalam penelitian ini, pertanyaan tentang *Desire* terbagi dalam dua pertanyaan dengan tujuan untuk mengetahui: 1) bagaimana tingkat keinginan karyawan berpartisipasi dan mendukung perubahan, dan 2) motivasi yang menghantarkan para karyawan rela berpartisipasi dan mendukung perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Keinginan karyawan untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan sudah sangat kuat.

Keinginan yang kuat untuk berpartisipasi dan mendukung penelitian sudah dimiliki para karyawan. Hal ini terlihat jawaban dari informan A berikut:

“Kalau menurut perubahan itu saya sangat penting pak dan saya sangat mendukung sejauh untuk kemajuan PT KAI (Persero) pasti saya dukung. Perusahaan itu kan tidak akan jalan jika tidak didukung oleh karyawan. Jadi semuanya ya harus terlibat. Contoh kecil ya kita mulai datang ke kantor tepat waktu.” (Hasil wawancara tanggal 17 Mei 2018).

Keinginan untuk mendukung perubahan juga diberikan oleh informan D berikut,

“Menurut saya bukan cuma penting pak tapi sanga penting. Begini pak, kan pelayanan itu kan muaranya ada di bawah, jadi perubahan itu ya harus dimulai dari bawah. Bawahan harus jadi agen perubahan terdepan. Misalkan, cara berpakaian, jika dari bawahan sudah rapi kan akan kelihatan bagus otomatis orang akan menilai bagus perusahaan itu kan.” (Hasil wawancara tanggal 24 Mei 2018)

Kedua contoh jawaban informan tersebut memperlihatkan keinginan untuk mendukung dan berpartisipasi terhadap perubahan yang dimulai dari tahap individu.

Sama seperti kedua informan, dukungan terhadap perubahan juga diberikan oleh informan F berikut:

“Pada prinsipnya, saya tidak keberatan dan sangat mendukung perubahan perusahaan pak karena toh untuk kebaikan kami semua seperti sekarang ini. Pokoknya ya harus dimulai dari diri kita sendirilah meskipun dari hal yang kecil seperti membiasakan diri senyum terhadap para penumpang.” (Hasil wawancara tanggal 24 Mei 2018).

Dukungan terhadap perubahan juga ditunjukkan para karyawan seperti yang diutarakan oleh informan G berikut:

“Menurut saya pribadi, perubahan itu sangat penting pak. Kan itu untuk kebaikan perusahaan kami. Tentu saja semuanya harus ikut dalam perubahan mulai dari tingkat pelaksana seperti kami ini sampai direktur. Kalau hanya sebagian-sebagian nanti tidak bisa adil dan nyambung. Semua harus dimulai dari diri kita pak. Seperti saya ini ya dengan menjaga kebersihan tempat kerja meskipun sudah ada bagian cleaning service. Jakau lingkungan stasiun bersih penumpang pun akan merasa nyaman menunggu di stasiun. Awalnya ada kendala tetapi setelah berlalu dan merasakan hasil yang positif tidak terasa berat lagi. Hal kami rasakan setelah kurang lebih ya hampir dua tahunan lah.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Sama seperti informan yang lain, informan L juga menyatakan sangat mendukung perubahan yang dilakukan PT KAI (Persero), seperti terdengar dari pernyataannya berikut:

“Untuk perubahan PT KAI (Persero), saya sebagai karyawan sudah pasti mendukung. Tapi mendukung aja masih masih belum cukup sebab harus dibuktikan dengan tindakan. Contoh seperti saya ini, ya saya harus membiasakan diri sabar dan ramah waktu menghadapi para penumpang.” (Hasil wawancara tanggal 5 Juli 2018).

Kelima contoh jawaban informan mengindikasikan bahwa para karyawan sangat mendukung program perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Para karyawan

sudah menyadari bahwa mereka merupakan bagian dari perusahaan. Berhasil atau tidaknya perubahan sangat tergantung pada mereka. Sebagai bagian dari sebuah sistem, karyawan harus secara bersama-sama mendukung program perubahan. Apabila salah satu sub sistem tidak berfungsi, subsistem tersebut dapat mengganggu sistem secara keseluruhan.

Ada beberapa catatan penting yang dapat diambil dari jawaban para informan tersebut. Pertama, karyawan menyadari bahwa perubahan harus dimulai dari masing-masing individu. Sebagai sebuah organisasi, perusahaan merupakan kumpulan dari individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Oleh karena itu, tujuan perubahan organisasi tidak akan terjadi apabila tidak didukung oleh perubahan dari masing-masing individu. Berhasil atau tidaknya program perubahan sangat tergantung pada aliran informasi dari pimpinan tingkat atas kepada staf yang berada di barisan terdepan. Kunci dari kegiatan ini adalah sosialisasi program.

Sepintas contoh perubahan yang dimulai dari individu memang seperti hal yang sepele tetapi sebenarnya dampaknya sangat besar. Sesuatu yang besar itu selalu dimulai dari hal yang kecil. Perusahaan sebagai sebuah organisasi merupakan sekumpulan dari banyak orang yang ada didalamnya. Disiplin pribadi masing-masing orang yang ada dalam perusahaan dapat menjadi pilar-pilar kuat pembangunan budaya disiplin perusahaan.

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang berlaku bagi seluruh anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya. (Robbin, 2003). Budaya organisasi juga bisa diartikan sebagai suatu nilai bersama yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam menghadapi permasalahan eksternal

dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Susanto dikutip di Sutrisno 2010: 27). Nilai yang didapat adalah semakin kuat budaya organisasi tertanam pada perusahaan akan semakin mudah organisasi mencapai tujuannya. Memiliki budaya organisasi yang kuat juga memberi keuntungan kepada perusahaan dengan adanya manfaat dari budaya organisasi seperti berikut ini (Robbin dikutip di Sutrisno, 2010, h. 27-28):

- 1) Membatasi peran yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain. Setiap perusahaan memiliki peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam system dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menumbuhkan rasa memiliki identitas bagi para karyawan perusahaan. Dengan budaya organisasi yang kuat, karyawan akan merasa memiliki identitas yang menjadi ciri khas perusahaan.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Para karyawan mulai menghilangkan egopribadi dan lebih peduli pada lingkungan internalnya.
- 4) Menjaga stabilitas perusahaan. Kesatuan komponen-komponen perusahaan yang direkatkan oleh pemahaman budaya organisasi yang sama dapat membuat organisasi relatif stabil.

Kedua, para karyawan telah sadar bahwa keinginan untuk berubah tidak cukup hanya diucapkan tetapi harus dibuktikan dengan tindakan nyata. Dalam hal disiplin, sebelum perubahan para karyawan lebih sering datang terlambat,

sekarang karyawan harus datang lebih awal atau minimal sesuai dengan ketentuan. Dalam hal kepedulian kepada para penumpang, pada masa sebelum perubahan karyawan kurang perhatian terhadap para penumpang, tetapi sekarang para karyawan sudah mulai memperhatikan kepada para penumpang.

Ketiga, keinginan karyawan untuk berubah dapat dimulai dari hal-hal yang ringan seperti perhatian terhadap kebersihan lingkungan di area stasiun. Para karyawan sudah menganggap bahwa lokasi tempat bekerja sebagai rumah kedua sehingga setiap kali melihat ada hal yang kurang berkenan, maka karyawan tidak segan lagi untuk mengeksekusi sendiri atau meminta petugas kebersihan. Kebersihan lingkungan akan menjadi penilaian pertama dari para konsumen ketika datang untuk menikmati layanan. Bukti fisik sangat diperlukan dalam bisnis jasa. Bukti fisik dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan melalui pengalaman emosional yang diperoleh selama proses layanan (Zeithaml et al., 2017, h. 283-285).

Keterlibatan kerja mengukur sejauh mana seseorang secara psikologis mengaitkan dirinya dengan pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga dirinya (Blau & Boal dikutip di Robbins, 2003, h. 268). Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dengan kuat mengaitkan dirinya dengan jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerjanya itu. Tingkat keterlibatan yang tinggi juga juga berkaitan dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri (Blau, Boal & Kidambi dikutip di Robbins 2003, h. 271).

Perusahaan sebagai sebuah organisasi yang beranggotakan inti manusia (McCalman & Paton, 1992, h. 94), tidak ubahnya seperti makhluk hidup yang

selalu tergantung kepada lingkungannya. Dinamika lingkungan bisnis yang sangat cepat seperti saat ini, tidak memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk lengah. Perusahaan mesti harus mendesain ulang atau melakukan perubahan baik struktur, budaya maupun operasional kerja perusahaan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Hal terpenting yang harus diperhatikan dalam manajemen perubahan adalah adanya karakteristik radikal dimana perubahan harus tuntas sampai ke akar permasalahan dan melibatkan seluruh elemen organisasi dalam perubahan. Intinya, sebuah program perubahan dikatakan sukses apabila melibatkan partisipasi seluruh anggota organisasi mulai dari pimpinan sampai bawahan.

Dalam kasus PT KAI (Persero), penulis menemukan bahwa hasrat untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan telah tertanam pada karyawan. Dengan mengacu pada teori resistensi dari Conner (1992), tingkat resistensi terhadap perubahan para karyawan PT KAI (Persero) telah berada pada tingkat *Acceptance*, merupakan fase tertinggi dari resistensi dimana orang mulai memandang realistis terhadap perubahan dan menyadari tujuan dari perubahan tersebut.

2. Motivasi para karyawan untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan sangat tinggi

Setelah mengetahui tingkat partisipasi dan dukungan para karyawan terhadap program perubahan, langkah selanjutnya adalah menggali informasi tentang motivasi karyawan n berpartisipasi dalam perubahan. Pada kasus PT KAI (Persero), penulis menangkap ada dua faktor yang memotivasi para karyawan

berpartisipasi dan mendukung perubahan yang terus dilakukan oleh perusahaan.

Kedua faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1) Sistem *reward & punishment*

Penerapan sistem *Reward & punishment* pada sebuah institusi dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada para karyawan. *Reward* diberikan sebagai apresiasi kepada staf yang berprestasi atau memenuhi sasaran kinerja. Sementara *punishment* diberikan sebagai hukuman atau teguran kepada karyawan yang telah melakukan pelanggaran maupun bagi karyawan yang tidak memenuhi sasaran kinerjanya. Ternyata sistem ini sangat efektif dalam motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam program perubahan yang dicanangkan perusahaan seperti jawaban informan C berikut:

“Di Kereta ini kalau ada karyawan yang berprestasi, maka unit akan mengirimkan nama orang tersebut ke SDM untuk diusulkan menerima penghargaan. Yang tahu kan dari kepala unitnya, SDM nanti yang mroses. Menurut saya ini sangat perlu. Oh ini si A menerima penghargaan karena berprestasi, otomatis akan merangsang karyawan yang lain untuk ikut berprestasi. Jadi baguslah. Kalau nggak ada, bikin males, sudah kerja capek tapi gak dapat apa-apa. Maaf sebentar ya pak (Ada interupsi dari karyawan lain 10 menit). Tapi sebenarnya kalaun untuk reward kita lebih senang bentuk insentif selain penghargaan. Justru ini yang lebih disukai karyawan.” (Hasil wawancara 17 Mei 2018)

Jawaban serupa juga dikemukakan oleh informan F berikut:

”Untuk penghargaan kita ada insentif pertiga bulanan dan bonus akhir tahun. Itu tergantung kepada prestasi kerja DAOP. Dan ini sangat merangsang kita untuk bekerja lebih baik dan lebih keras lagi. Karena untuk mendorong atau motivasi kerja. Jadi ya perlu adanya apresiasi dari atasan maupun perusahaan kepada karyawan atas capaian kinerjanya.” (hasil wawancara 24 Mei 2018)

Ketakutan terhadap adanya *punishment* juga mendorong para karyawan untuk mengikuti program perubahan dan takut melanggar regulasi yang telah ditentukan seperti dikemukakan informan G berikut:

“Adanya perubahan seperti sekarang ya pak, sekarang malu kalau tidak disiplin. Apalagi bila melihat teman yang lain ikut aktif masa ya kita tidak sih. Ya kalau tidak disiplin yang bisa dipotong tunjangan dan kalau lebih berat lagi bisa dimutasi ke luar Jawa. (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Ketakutan terhadap hukuman juga dikemukakan oleh informan B berikut:

“Sekarang enggak kaya dulu lagi pak. Semua harus disiplin dan enggak bisa santai-santai karena nanti setiap karyawan harus menyusun akan laporan kinerja. Dan dari situ akan keluar nilai kita. Kalau jelek akan malu dan yang tentu saja akan dipotong tunjangannya. Iya kalau Cuma itu, kalau dimutasi akan bisa jadi lebih repot lagi.” (Hasil wawancara tanggal 16 Mei 2018).

Jawaban informan tersebut di atas menyiratkan bahwa sistem *reward* and *punishment* sangat mempengaruhi pemikiran para karyawan untuk berpartisipasi dalam program perubahan. Para karyawan mengakui bahwa pada awalnya mereka merasa terbebani dan ada perasaan ketakutan apabila tidak dapat mencapai kriteria yang telah ditetapkan. Sekarang perasaan takut telah berubah menjadi sebuah kebiasaan dan perubahan sistem tidak lagi menjadi beban bagi mereka.

Penerapan sistem *reward & punishment* dalam organisasi saat ini dipengaruhi oleh hasil kajian perilaku Skinner tahun 1938 yang dikenal dengan *Operant Conditioning* yang berangkat dari pemikiran sederhana Skinner mengapa orang mau melakukan sesuatu. *Operant Conditioning* merupakan metode pembelajaran yang terjadi melalui penghargaan dan hukuman terhadap perilaku atau dengan kata lain sebuah metode pembelajaran dimana perilaku seseorang dipadukan dengan konsekuensinya. Tentu saja penentuan untuk pemberian *reward & punishment* tidak dilakukan secara subyektif tetapi melalui sebuah sistem penilaian yang obyektif dan terukur sehingga dapat diterima oleh pihak yang dinilai.

Sistem penilaian kinerja Pada PT KAI (Persero) dikelola oleh Unit Asesmen dan HRD, yang melakukan pengambilan data kinerja pekerja setiap satu tahun sekali. Data kinerja berupa pencapaian kinerja individu pekerja selama satu tahun penuh. Selanjutnya dilakukan proses penilaian kinerja melalui 2 (dua) tahap, yaitu; tahap pengumpulan atau penyesuaian Kontrak Kinerja dan tahap penilaian kinerja.

Tahap pengumpulan atau penyesuaian Kontrak Kinerja dilakukan oleh pekerja selain pelaksana yang berkedudukan di Kantor Pusat, dengan tujuan adanya kesamaan/standar Kontrak Kinerja bagi pekerja dengan jabatan yang sama. Kontrak Kinerja pekerja merupakan *cascading* atau turunan dari target atasannya agar terjadi keselarasan antara tujuan Perusahaan dengan tujuan unit-unit kerjanya. Tahap selanjutnya adalah pengisian realisasi yang dilakukan oleh atasan langsung pada awal tahun berikutnya, untuk mengukur pencapaian pekerja terhadap target individu yang telah dituangkan pada Kontrak Kinerja sebelumnya.

Selain penilaian kinerja, perusahaan juga melakukan penilaian kompetensi pekerja. Penilaian kompetensi bertujuan untuk mengetahui tingkat pengetahuan, kemampuan keterampilan, kepribadian dan sikap mental yang dibutuhkan dalam suatu posisi jabatan sehingga pemegang jabatan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan memenuhi tujuan organisasi. Untuk mengurangi faktor subjektivitas, penilaian kompetensi dilakukan dengan menggunakan metode multirater 360 derajat, yaitu setiap pekerja dinilai oleh atasan langsung, rekan kerja, bawahan langsung dan diri sendiri.

Hasil penilaian kinerja dan kompetensi menjadi masukan bagi rencana pengembangan pekerja, di antaranya perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi,

keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, efisiensi penempatan staf, dan umpan balik yang objektif bagi bawahan dan atasan.

Pada praktiknya, penilaian kinerja sulit dilakukan karena pedoman yang digunakan tidak ada tolok ukur yang jelas dan kurang dimengerti oleh karyawan yang dinilai. Agar penilaian kinerja terlaksana dengan baik diperlukan adanya metode yang memenuhi persyaratan berikut (Sutrisno, 2010: 183):

1. Yang diukur benar-benar prestasi dan bukan faktor lain, seperti pribadi seseorang,
2. Menggunakan tolok ukur yang jelas dan dan menjamin hasil penilaian bersifat obyektif,
3. Dimengerti, dipahami, dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat, dan
4. Dilaksanakan secara konsisten dan didukung sepenuhnya oleh pemimpin puncak organisasi.

Sistem pemberian *reward* pada PT KAI (Persero) terdiri atas dua model, yaitu bersifat individu dan bersifat kolektif. Pemberian *Reward* yang bersifat individu diberikan dalam bentuk piagam penghargaan ataupun hadiah yang diberikan kepada setiap individu yang berprestasi dalam sebuah kompetisi baik di lingkungan internal institusi maupun berprestasi dalam tingkat regional atau nasional. Bentuk reward lain yang bersifat individu diberikan dalam bentuk insentif yang diberikan kepada seluruh staf yang mampu mencapai sasaran kinerjanya.

Sistem pemberian *reward* secara kolektif diberikan kepada setiap unit usaha di bawah PT KAI (Persero) yang mampu memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan. Sistem ini dirancang seperti sebuah kompetisi. Adapun bentuk *reward* yang diberikan adalah bonus akhir tahun yang besarnya sesuai dengan ketentuan perusahaan. Bagi perusahaan, sistem ini sangat efektif dalam meningkatkan kinerja para karyawan seperti diungkapkan Senior Manajer C berikut:

“Penerapan sistem *reward and punishment* ini diterapkan untuk mendorong kinerja karyawan. Pada awalnya memang terasa berat bagi para karyawan termasuk kami sebagai atasan karena kami juga ikut dalam evaluasi kinerja. Rasa takut kalau tidak mampu mencapai standar nilai selalu ada terutama pada awal mula penerapan sistem ini. Tapi ya setelah berjalan sekitar dua tahun dan merasakan manfaatnya, ini menjadi hal yang biasa buat karyawan. Dari tingkat pelanggaranpun oleh karyawan juga semakin berkurang. Jadi menurut saya sistem ini sangat-sangat efektif.” (Hasil wawancara tanggal 17 Mei 2018).

Sebuah hasil penelitian yang dilakukan oleh Balliet et.al. (2011) menemukan bahwa sistem *reward and punishment* memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Penghargaan berupa insentif yang bersifat materi sangat cocok untuk sistem kerja kolektif. Kerjasama tim terjalin dengan otomatis karena setiap individu merasa peduli terhadap rekan kerjanya dalam mencapai target yang telah ditentukan. Adapun *punishment* sangat efektif untuk mengatasi dilema berulang ketika karyawan berinteraksi dengan kelompok yang sama.

2) Membantu memperbaiki citra perusahaan

Keinginan memperbaiki keterpurukan citra (*image*) perusahaan di mata konsumen menjadi motivasi bagi para karyawan seperti jawaban informan E berikut:

“Ya mungkin kita menyadari bahwa kita memang perusahaan yang terbelakang. Dari sepuluh tahun yang lalu kita memang yang paling terbawah sekali. Saya pernah bahasanya dilecehkan penumpang ya. Bapak mungkin masih ingat masih ada penumpang yang naik di kabin masinis tanpa bayar, itu kan sangat-sangat memalukan meskipun kita bukan pelakunya.” (Hasil wawancara tanggal 24 Mei 2018)

Jawaban ini mengindikasikan adanya pengakuan terhadap citra buruk perusahaan yang yang membuat perusahaan dilecehkan oleh orang. Keinginan memperbaiki citra perusahaan menjadi motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam program perubahan.

Keinginan untuk membangun citra perusahaan juga dikemukakan oleh informan G berikut:

“Selain dari segi materi ada juga kepuasan non materi yaitu apresiasi masyarakat terhadap PT KAI (Persero). Hal ini yang membuat kami sekarang merasa bangga dengan memakai baju seragam. Hal ini berbeda dari sebelumnya, kami malu untuk memperlihatkan atribut PT KAI (PERSERO) karena penilaian masyarakat yang negative terhadap KAI sebelumnya.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Jawaban informan G memperlihatkan bahwa perbaikan citra yang terjadi telah membuatnya bangga terhadap menjadi bagian dari perusahaan. Jawaban kedua informan juga dikuatkan oleh jawaban informan H dan berikut:

“Pada awalnya memang kami malu, tetapi setelah dberjalan baru kami dijelaskan bahwa kewajiban penggunaan atribut perusahaan kepada karyawan memiliki maksud agar seluruh karyawan ikut membangun perusahaan karena kalau masih tetap seperti sebelumnya tidak akan dipandang oleh para penumpang atau masyarakat. Dengan keharusan memakai seragam maka memicu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya sehingga berdampak positif terhadap citra perusahaan.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Ketiga jawaban di atas menunjukkan para karyawan termotivasi secara intrinsik karena peduli dengan pekerjaannya, mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, dan mendapatkan kekuatan dan kepuasan dalam melakukannya dengan baik. Imbalan yang mereka peroleh dari motivasi intrinsik datang dari

kerja itu sendiri dan bukannya dari faktor-faktor eksternal seperti kenaikan gaji atau pujian dari atasan. (Thomas dikutip di Robbins 2003).

Para karyawan menyadari bahwa kinerja PT KAI (Persero) sebelum perubahan mengantarkan citra perusahaan kepada titik terendah di mata masyarakat. Layanan yang jauh dari standar yang dimulai dari sistem pemesanan, jadwal keberangkatan, keamanan dan kenyamanan penumpang di stasiun dan di dalam kereta menjadi penyebab semua ini. Ditambah lagi, sikap para karyawan yang tidak peduli kepada pelanggan karena pemikiran yang salah dimana mereka merasa tidak membutuhkan pelanggan tetapi sebaliknya pelanggan yang membutuhkan mereka. Kondisi seperti ini telah berlangsung sangat lama.

Ketika perubahan dimulai, pemikiran untuk memperbaiki citra perusahaan pun mulai tumbuh. Memperbaiki citra yang pernah terpuruk jauh lebih sulit dibandingkan dengan membangun citra baru karena harus melalui tahap yang lebih panjang. Mengubah citra buruk yang telah tertanam dibenak masyarakat harus diawali dengan menghapus kesan buruk yang telah ada. Setelah kesan buruk telah terhapus baru bisa mulai membangun citra yang baru.

Citra (*image*) adalah sekumpulan asosiasi yang terbentuk di benak konsumen (Rangkuti 2002:43). Citra juga bisa diartikan sebagai pengetahuan tentang perusahaan (Martineau 1958 dalam Balmer & Gresey 2003). Citra merupakan pendorong yang kuat terhadap perilaku pembelian pelanggan. Citra sangat membantu seorang pelanggan untuk membedakan antara satu produk toko ritel dengan toko ritel lainnya; pelanggan merasa paling mudah untuk belanja karena sudah adanya image yang telah terbangun di benaknya.

Dalam bidang ekonomi atau bisnis, kata *image* sering dikaitkan dengan kata *brand*. Feldwick dalam Tjiptono (2005:49), memaknai *brand equity* ke dalam tiga kategori, yang salah satunya adalah *brand image* atau *brand description* yakni deskripsi tentang asosiasi dan keyakinan konsumen terhadap merek tertentu. Apayang diasosiasikan dan diyakini konsumen terhadap sebuah *brand image* tentu tidak timbul dengan sendirinya, tetapi banyak sekali faktor yang mempengaruhi terbentuknya citra merek (*brand image*) pada konsumen. *Brand image* merupakan hasil dari strategi merek produsen, stimuli pemasar seperti iklan yang bertujuan untuk membangkitkan kesadaran konsumen, penilaian konsumen tentang kualitas dalam benak konsumen.

Motivasi memperbaiki citra merupakan alasan yang wajib/mutlak dimiliki oleh karyawan PT KAI (Persero). Seperti dibahas sebelumnya bahwa salah satu alasan perusahaan melakukan perubahan adalah karena buruknya citra perusahaan di mata para konsumen. Keterpurukan citra perusahaan merupakan akumulasi ketidakpuasan para pelanggan akibat dari buruknya pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Jadi upaya untuk memperbaiki citra perusahaan hanya bisa dilakukan dengan memperbaiki pelayanan atau kinerja perusahaan.

Penulis menemukan bahwa citra perusahaan di mata pelanggan sekarang ini sudah mulai terbangun kembali seiring dengan membaiknya pelayanan yang diberikan. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap beberapa pelanggan PT KAI (Persero) yang dijumpai di Stasiun Pasar Senen membuktikan kebenaran ini. Hal ini tercermin dari pendapat Bapak Wisnu seorang pelanggan dari Klaten dengan logat bahasa Jawa yang kental berikut:

“Saya ini kan berlangganan kereta sudah lima belas tahunan semenjak kerja di Jakarta. Saya sudah senang sama pelayanan PT KAI (Persero) sekarang

mas. Beda jauh biangget dari sebelumnya. Sampeyan tahu sendiri kan bagaimana dulu. Saya salut dengan perubahan ini. Sudah top sekarang pokoke.” (Hasil wawancara tanggal 13 Juli 2018).

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Saudara Adi, seorang mahasiswa perguruan tinggi negeri di Purwokerto yang berasal dari Jakarta dan sudah berlangganan kereta selama dua tahun berikut:

“Untuk pelayanan PT KAI (Persero) sudah bagus sekali pak. Untuk kelas ekonomi saja sekarang sudah kaya eksekutif, bersih dan dingin AC nya. Pokoknya nyaman deh sekarang. Apalagi rumah saya dekat dengan stasiun. Jadi ya tambah seneng lah pake kereta.” (Hasil wawancara tanggal 6 Juli 2018).

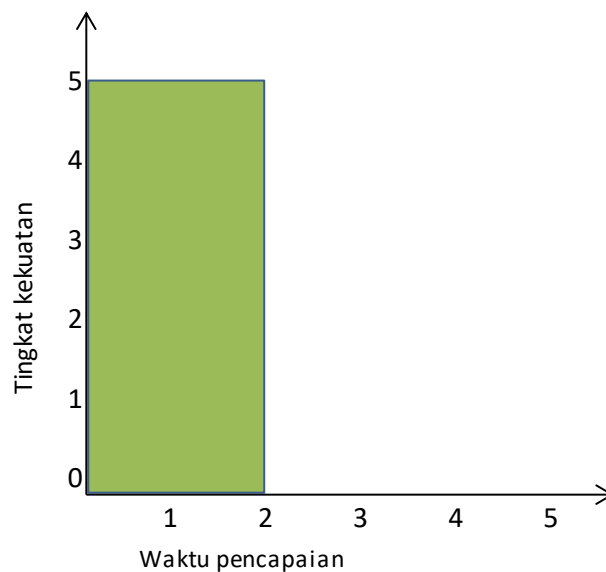
Sama seperti kedua pendapat kedua pelanggan di atas, Ibu Retno, penumpang dari Semarang mengatakan:

“Saya ini sudah langganan sama kereta sudah hamper 20 tahun lebih. Saya ini kan dagang baju jadi kalau belanja ke Tanah abang. Untuk pelayanan di kereta ya, Alhamdulillah sekarang sudah bagus biangget pak. Nggak kaya dulu lagi, tiap hari libur penuh sampai pada berdiri. Apalagi lebaran bisa kayak teri itu penumpang. Kalo pas kosong banyak pengamen dan kurang aman. Mau ke WC juga segen karena bau banget. Tapi sekarang sudah beda nggak kayak dulu lagi.” (Hasil wawancara tanggal 2 Agustus 2018)

Motivasi merupakan proses yang berperan dalam menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai sasaran (Robbins, 2003, h. 213). Definisi ini menyiratkan adanya tiga unsur pokok dari motivasi, yaitu: intensitas, arah, dan daya tahan. Intensitas terkait dengan tingkat kerja keras individu dan biasanya menjadi bagian yang dominan dalam pembahasan motivasi. Meskipun dominan, intensitas tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan tanpa disalurkan ke arah keuntungan perusahaan sehingga perlu dipertimbangkan antara intensitas dan kualitasnya. Adapun daya tahan mengacu kepada kemampuan individu untuk dapat mempertahankan usahanya untuk waktu yang lama dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Pengembangan konsep-konsep motivasi sendiri dimulai sekitar tahun 1950-an. Ada tiga teori awal yang menjadi fondasi teori motivasi, yaitu *Teori Hierarki Kebutuhan* dari Abraham Maslow yang dikembangkan pada tahun 1943, *Teori X dan Y* dari Douglas Mc Gregor sekitar tahun 1960-an, dan *Teori Dua Faktor* yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959.

Mengacu kepada hasil temuan tentang tingkat partisipasi dan dukungan terhadap perubahan sudah mencapai pada tahap *acceptance* yang dan motivasi para karyawan untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan karena ingin memperoleh apresiasi, penulis menyimpulkan bahwa keinginan (*desire*) karyawan PT KAI (Persero) untuk berubah telah tertanam dalam diri para karyawan. Kesimpulan ini didasarkan pada Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow dimana motivasi para karyawan telah berada pada tingkat *self actualization* merupakan tahap tertinggi yang mengarah kepada dorongan untuk menjadikan statusnya sebagai karyawan PT KAI merupakan sebuah kebanggaan dan kepuasan tersendiri. Keinginan berpartisipasi dan motivasi karyawan tumbuh dalam diri para karyawan setelah merasakan dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan meskipun untuk mencapai pada tingkatan ini, karyawan membutuhkan waktu lebih dari satu tahun. Capaian ini bila digambarkan tampak berikut:



Gambar 4.3
Pencapaian Desire Karyawan PT KAI (PERSERO)

4.3.1.3. Knowledge

Knowledge dalam manajemen perubahan mengacu kepada pengembangan pengetahuan dan keterampilan agar mendukung program perubahan. *Knowledge* merupakan tahapan ketiga dari ADKAR model. Pembentukan *Knowledge* hanya akan efektif apabila para karyawan telah memiliki rasa kesadaran terhadap arti penting perubahan dan keinginan untuk berpartisipasi dalam perubahan. Tanpa dilandasi oleh kedua tahap awal, pelatihan untuk membangun pengetahuan tidak akan efektif. Mengabaikan dua tahap awal dapat berdampak pada terganggunya proyek pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Ketidaksiapan para karyawan dalam pelatihan akan mengganggu konsentrasi sehingga materi yang disampaikan oleh instruktur akan sulit mereka pahami.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa proses pengembangan *knowledge* dan *skill* para karyawan dalam menyukseskan proyek perubahan organisasi perusahaan PT KAI (Persero) diperoleh melalui:

1. Diklat dan Dikla

Hasil penelitian menemukan bahwa pengetahuan dan keterampilan para karyawan PT KAI diperoleh melalui Diklat dan Dikla. Temuan ini didasarkan pada jawaban hasil wawancara dengan informan G berikut:

“Oh iya. Kalau di KAI ini kan eeh apa ada diklat maksud saya kalau ada pendidikan untuk unitnya seperti SDM itu ada di Bandung kantor pusatnya. Kalau yang di daerahnya namanya Dikla pendidikan lapangan. Umpamanya kalau dia sudah lupa peraturan nanti akan direfresing lagi, itu di daerah. Tapi kalau untuk basic seperti masinis itu di diklat di pusat. Kalau ada program baru seperti customer care itu ya, itu ada diklatnya juga. Kalau di sininya cara canda kalau di sananya cara penyelesaian masalah.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Jawaban yang sama juga diberikan oleh informan H berikut,

“Iya, seperti kalau pergantian alat baru untuk operasional, kita selalu melakukan diklat mengenai sistem, pengoperasian dan lain-lain dari vendor tetapi tetap difasilitasi oleh SDM dan unit terkait. Iya, pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan akan adanya perubahan. Selalu ada pelatihan terlebih dahulu.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Sementara itu informan D melengkapi jawaban kedua informan dengan memberikan contoh seperti berikut:

“Tentu saja ada. Contohnya seperti kemarin ketika akan ada program pembelian tiket online melalui aplikasi handphone, terus check in nya juga melalui aplikasi handphone, kita dikasih pengetahuan pelatihan bahwa ini loh nanti akan ada program baru tentang pembelian tiket dan check in melalui aplikasi handphone, jadi ketika bertemu dengan penumpang mereka sudah harus tahu apa yang harus dilakukan. Idealnya memang begitu tetapi sementara menurut kebutuhannya saja terutama untuk unit yang terkait terlebih dahulu. Untuk unit yang tidak terkait biasanya disisipkan pada pelatihan-pelatihan lain. Kalau yang sifatnya penting sering dilakukan berulang kadang sebulan sekali, kadang tiga bulan sekaliseperti pelayan, etika, dan evakuasi bencana. Tujuannya biar ngga pada lupa. Kalau untuk yang terkait dengan teknis harus itu diklat.” (Hasil wawancara 24 Mei 2018)

Jawaban ketiga informan juga dikonfirmasi oleh jawaban Senior Manajer A berikut:

“Sudah otomatis, setiap ada perubahan baik yang bersifat teknis maupun kebijakan selalu diikuti dengan pelatihan. Untuk instruktur kami datangkan instruktur dari pusat untuk sosialisasi, itupun harus berjenjang. Namun bisa juga sekaligus kita datangkan untuk sosialisasi sekaligus dengan pelatihan dan bahan presentasinya kita kirim melalui email ke semua staf. Ada pelatihan ada diklat. Kalau pelatihan itu dilaksanakan di Daop dan biasanya untuk waktu tidak lama satu atau dua hari. Kalau untuk diklat dilaksanakan di pusat itu ada jenjangnya. Kalau pelatihan itu untuk keahlian apa saja baik untuk yang sifatnya refreshing atau hal-hal yang baru tadi seperti pelayanan prima atau ada system baru seperti pemesanan tiket lewat HP. Itu kita adakan melalui pelatihan, lain dengan diklat. Kalau pelatihan yang sifatnya mendasar biasanya akan dilakukan refreshing sebagai pengingat kembali biar tidak lupa. Selain itu dalam pengembangan pengetahuan ini kami juga memberikan kesempatan kepada para karyawan terutama yang masih muda untuk melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi meskipun dengan biaya sendiri. Ini adalah demi pengembangan karir mereka ke depan karena mereka merupakan aset bagi perusahaan.” (Hasil wawancara tanggal 17 Mei 2018).

Jawaban informan di atas memperlihatkan bahwa proses pengembangan karyawan dilakukan melalui Diklat dan Dikla. Diklat merupakan pelatihan yang bersifat teknis dan diselenggarakan oleh Kantor Pusat melalui unit pengembangan SDM. Peserta diklat merupakan usulan dari tiap-tiap Kantor Regional. Sedangkan Dikla merupakan pelatihan yang diselenggarakan pada tingkat regional dengan materi terkait dengan pelayanan. Pelatihan yang dilakukan di tingkat regional biasanya menyangkut hal-hal yang mendasar seperti pelayanan, evakuasi bencana.

Para karyawan merasakan bahwa pelaksanaan diklat dan dikla sangat membantu mereka dalam program perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Kedua program baik diklat maupun dikla sangat dibutuhkan oleh para karyawan sebagai pedoman sehingga mereka dapat mencerna dan mempraktikkan program-program baru dengan lebih mudah dan cepat. Para karyawan menjadi lebih siap

dalam menghadapi permasalahan ketika berhadapan langsung dengan para pelanggan di lapangan.

Secara umum, pengembangan pengetahuan karyawan PT KAI (Persero) dilakukan melalui Diklat yaitu program pengembangan pengetahuan yang bersifat teknis dan dilakukan secara berjenjang. Diklat diselenggarakan oleh Kantor Pusat terkait kompetensi khusus sesuai dengan bidang keahlian baik untuk teknik seperti pengoperasian mesin, persinyalan, pemeliharaan, maupun bidang manajemen seperti keuangan, SDM, pemasaran, dan humas serta diklat untuk jenjang karir. Sementara Dikla merupakan program peningkatan pengetahuan terkait dengan pengetahuan dasar bersifat operasional lapangan dalam hal ini pelayanan penumpang, seperti etika ketika menghadapi pelanggan, pelayanan prima, dan aplikasi pemesanan melalui gawai, dan yang menjadi kompetensi inti perusahaan. Dikla diselenggarakan secara regional oleh masing-masing daerah operasional atau divisi regional. Dikla dilakukan secara reguler dan diberikan kepada seluruh staf. Dikla lebih ditujukan kepada pencerahan kembali (refreshment) agar para karyawan tetap tertanam dalam pikiran.

Menghadapi persaingan global yang didorong oleh perubahan, kualitas raihan total dapat tercapai apabila para pekerja memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi. Keduanya bisa diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan yang fleksibel, dinamis dan mendorong munculnya kreativitas. Pelatihan dan diklat dapat digunakan sebagai bekal para peserta menghadapi perubahan, meningkatkan komitmen pekerja, dan memiliki rasa percaya diri yang tinggi.

Diklat menjadi kata yang populer di Indonesia. Kata ini sering digunakan oleh institusi-institusi baik pemerintah maupun swasta terkait dengan pengembangan sumber daya manusia institusi. Diklat merupakan sebuah akronim

dari kata pendidikan dan pelatihan. Siswanto (2003) mendefinisikan pendidikan sebagai berikut:

“Pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah, dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan “Pelatihan” adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.” (Siswanto, 2003, h. 200).

Terdapat perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Pendidikan merupakan proses pengembangan sumber daya manusia yang dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajibannya dengan sebaik-baiknya. Sedangkan Pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Dengan demikian, pelatihan lebih mengembangkan keterampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya. (Widjaja A.W, 1986). Berdasarkan penjelasan tentang arti dan tujuannya kedua kata tersebut, istilah “diklat” yang digunakan oleh institusi di Indonesia lebih mengarah pada pelatihan.

Perekonomian dunia telah bergeser dari *industrial economic base*, dimana pertumbuhan ekonomi sangat ditentukan oleh sumberdaya ekonomi yang berwujud (*tangible*), menjadi *knowledge based*, dimana penciptaan kesejahteraan perusahaan diasosiasikan dengan kemampuan untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya yang berupa pengetahuan. Peran penting pengetahuan sebagai mesin penggerak organisasi bisnis semakin diakui. Kesuksesan organisasi

bisnis lebih ditentukan oleh inovasi yang berkelanjutan, pemanfaatan teknologi, dan keterampilan dan pengetahuan dibandingkan dengan perangkat keras seperti mesin (Ricceri, 2008, h. 2-4). Alasan ini masuk akal apabila dikaitkan dengan hakekat perusahaan itu sendiri. Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang berisikan sekumpulan orang yang berperan menjalankan tugas-tugas organisasi sehingga semua proposisi tentang organisasi adalah pernyataan tentang perilaku manusia. (March & Simon dikutip di McCalman & Paton 1992). Ketika manajemen lebih mengalihkan pandangan pada isu restrukturisasi, perubahan manajemen, dan teknologi dibanding pengembangan sumberdaya manusia, berarti perusahaan melupakan jati dirinya (McCalman & Paton, 1992).

Sebuah paparan yang disampaikan oleh Nonaka & Takeuchi tahun 1991 pada ulang tahun Harvard University telah membuktikan arti penting pengembangan sumber daya manusia bagi perusahaan. Pemaparan keduanya seolah membuktikan bahwa perusahaan yang hebat bukanlah perusahaan yang memiliki modal usaha yang besar, atau yang telah memiliki banyak karyawan tetapi diperlakukan seperti mesin. Perusahaan yang hebat adalah perusahaan yang didalamnya terdapat proses penciptaan knowledge bagi para karyawan. Inilah kunci faktor kesuksesan perusahaan-perusahaan Jepang mampu bangkit dari keterpurukan dan menjadi raksasa industri dunia.

Perkembangan Industri Jepang yang begitu cepat dan melampaui industri negara-negara Amerika dan Eropa karena adanya *Knowledge creation* dalam organisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995). *Knowledge creation* tercipta melalui pengelolaan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Para pekerja bukan lagi dianggap sebagai mesin bekerja secara monoton namun dianggap sebagai

individu yang belajar. Bahkan oleh Toffler (1990 dikutip di Quinn, 1992) *knowledge creation* ini dianggap sebagai kekuatan bagi organisasi modern dan lebih bernilai dibandingkan aset-aset perusahaan yang bersifat *tangible* seperti tanah, bangunan dan sarana dan prasarana.

Gagasan tentang *knowledge* dalam ekonomi pernah dilemparkan oleh Polanyi (dikutip di Collin 2010) tetapi masih belum mendapat respon yang bagus dari dunia industry. Menurut Polanyi, *knowledge* terbagi atas *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Untuk menjelaskan kedua istilah tersebut, Polanyi menggunakan metafora seorang anak yang belajar naik sepeda. Anak yang sudah bisa naik dengan lancar ketika ditanya bagaimana caranya untuk bisa naik sepeda seperti itu, ternyata si anak tidak bisa menjelaskannya. Kemampuan si anak bisa naik sepeda ini menurut Polanyi disebut dengan *tacit knowledge*. Sementara kemampuan untuk menceritakan proses dinamakan *explicit knowledge*. Berdasar pada metafora tersebut Polanyi membuat catatan tentang kedua istilah tersebut seperti berikut: *Tacit knowledge* adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu atau *can do* sedangkan *explicite knowledge* adalah kemampuan untuk mendeskripsikan sebuah proses *can tell*.

Tacit Knowledge adalah knowledge yang ada pada diri seseorang yang sulit diceritakan dan diformalkan. Sementara *explicit knowledge* adalah knowledge yang dapat diekspresikan melalui kata-kata dan angka dan mudah dikomunikasikan dan dibagikan dalam bentuk data keras, formulasi ilmu, prosedur yang dikodefikasikan, dan prinsip-prinsip universal. Untuk menjadi *explicit*, *tacit knowledge* harus diformalkan atau distandarkan sehingga dapat dipelajari oleh orang lain, terutama orang yang ada dalam kelompoknya. *Explicit*

knowledge inilah yang diperlukan oleh organisasi untuk menciptakan pembelajaran. Nonaka & Takeuchi (dikutip di Choo, 2006, h. 148) menjelaskan bahwa ada 2 perangkat dinamika yang mendorong terciptanya pengetahuan dalam perusahaan: 1) mengonversikan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge*, 2) memindahkan *knowledge* dari level individu ke level kelompok, dan inter-organisational.

Pergeseran perhatian yang lebih fokus pada penguatan sumber daya manusia mengharuskan organisasi mengalihkan arah strateginya. Terkait dengan pergeseran perhatian ini, perusahaan harus mengambil strategi berikut (Yuwono et al. 2002): (1) menciptakan hubungan yang harmonis dengan pelanggan; (2) mengarahkan produk jasa yang inovatif dan kompetitif; (3) meniti teknologi informasi dan komunikasi yang canggih; dan (4) menstimulasi keterampilan dan motivasi karyawan.

2) Internet

Selain melalui jalur formal diklat dan dikla, peneliti menemukan bahwa pengembangan pengetahuan karyawan di PT KAI (Persero) juga dilakukan melalui internet. Penemuan didasarkan pada jawaban informan B berikut:

“Selain diklat dan dikla, kami juga difasilitasi dengan internet. Biasanya kalau ada pelatihan, materi ditaruh di e-office. Dari e-office ini kami bisa belajar kembali materi yang telah diberikan. Jadi enak pak. Apalagi seperti saya ini orangnya gampang lupa, adanya internet jelas membantu banget. Oh iya, kalau dengan internet kita kan bisa mencari berita atau informasi yang lain dengan cepat. Jadinya saya tidak kudate pak kurang update pak. Kita juga tidak harus menunggu waktu diklat.” (Hasil wawancara 17 mei 2018)

Jawaban serupa juga diberikan oleh informan J berikut:

“Begini pak, kalau untuk masing-masing karyawan itu kan punya email korporat, jadi salah satunya dari situ. Segala perubahan kebijakan disampaikan. Semua informasi perkembangan perusahaan itu diemail ke

kita.” Sambil menekan gaway informan menambahkan, “Yang kedua, pada masing-masing unit, para atasan kita akan men share atau menginformasikan kepada stafnya bahwa ini ho akan ada program atau kebijakan baru dari perusahaan. Kan kalau kita mengandalkan pelatihan kadang kala lama. Tapi dengan adanya internet bisa lebih cepat. Kita juga bisa menambah wawasan dan juga informasi terbaru sehingga saya dapat belajar.” (Hasil wawancara tanggal 5 Juli 2018)

Jawaban kedua informan juga dikonfirmasi oleh Senior Manajer A berikut:

“Sekarang ini jamannya sudah berubah tidak seperti kita dulu. Bapak rasakan sendiri kan. Adanya internet membuat kita bisa tahu informasi secara cepat. Jadi, sekarang ini perusahaanpun juga memanfaatkan internet sebagai sarana komunikasi dan belajar bagi semua karyawan. Perusahaan menyediakan e-office untuk diakses oleh seluruh karyawan. Lewat e-office itu informasi disampaikan dan berbagai sumber bacaan juga diberikan. Jadi setiap karyawan bisa belajar sendiri untuk menambah ilmu mereka. Karyawan tidak harus menunggu diklat untuk membekali dirinya, meskipun diklat juga perlu dilakukan.” (Hasil wawancara tanggal 22 Mei 2018).

Kedua contoh jawaban informan menunjukkan bahwa keberadaan internet sangat membantu para karyawan untuk membangun relasi melalui komunikasi. Internet juga menjadi sarana sosialisasi program atau kebijakan baru perusahaan oleh pihak manajemen. Selain itu, internet menjadi sarana untuk menambah ilmu pengetahuan dan membuka wawasan para karyawan terhadap perkembangan lingkungan eksternal perusahaan.

Pengembangan pengetahuan karyawan dapat dilakukan dengan metode pelatihan di tempat kerja atau di luar tempat kerja secara formal maupun informal. Program pengembangan sumber daya manusia pembelajaran melalui diklat (pendidikan dan pelatihan) dan dikla (pendidikan lapangan) seperti yang dilakukan di PT KAI (Persero) merupakan program di tempat kerja secara formal. Semua kegiatan telah terjadwal dan terstruktur. Bentuk pelatihan secara formal yang lain juga dapat dilakukan melalui pembelajaran mandiri. Peserta diberikan kebebasan untuk meningkatkan pengetahuannya malalui sumber bacaan baik yang

dari buku cetak maupun melalui ruang baca virtual yang dapat diunduh melalui internet.

Pada PT KAI (Persero), ruang baca virtual divasilitasi dengan adanya suatu wadah yang disebut *e-office* dimana para karyawan dapat mengakses seluruh informasi terkait materi pelatihan maupun perubahan kebijakan. Selain secara formal melalui pelatihan, pengembangan pengetahuan juga dapat secara informal melalui obrolan santai antar karyawan maupun antara atasan dengan karyawan. Cara ini sangat efektif karena metode pendekatan yang dilakukan sangat santai sehingga memungkinkan terjadinya keterbukaan informasi.

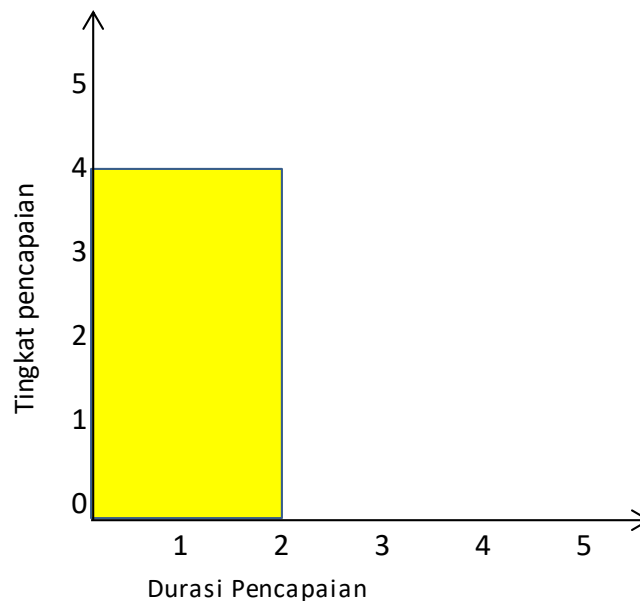
Penggunaan internet sebagai sumber belajar bagi anggota organisasi pada era informasi seperti sekarang ini sudah menjadi hal yang wajar. Informasi memiliki peran penting dalam ekonomi. Beberapa kasus membuktikan bahwa ketidakmampuan membaca informasi dan memfasilitasi terjadinya pembelajaran serta inovasi berakibat pada kelambatan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan. Kelambatan dalam mengantisipasi perubahan dapat mengakibatkan organisasi tidak memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*). General Motor sebagai contoh, perusahaan ini sempat mengalami keterpurukan ketika menghadapi para pesaing dari Jepang. Menempati posisi sebagai pemimpin pasar bidang otomotif membuat perusahaan terlena dengan capaian yang diraihnyanya dan tidak mau melihat perubahan yang terjadi di pasar otomotif. Perusahaan merasa kaget ketika sadar bahwa keberadaan produk-produk otomotif Jepang secara pelan namun pasti telah mengancam posisi mereka bahkan dalam perkembangannya produk-produk Jepang tersebut mampu menguasai pasar Amerika dan Eropa.

Perkembangan sistem informasi berbasis jaringan telah mendorong perubahan di segala bidang. Dunia bisnis merupakan pihak paling banyak diuntungkan oleh kemajuan teknologi informasi ini. Betapa orang dengan mudah melakukan transaksi bisnis tanpa harus meninggalkan tugas atau kesibukannya. Hanya dengan bermodalkan gawai di tangan, mereka sudah bisa bertransaksi. Demikian pula bagi para pimpinan perusahaan multinasional, untuk melakukan rapat koordinasi mereka tidak perlu lagi harus melakukan perjalanan dinas yang menyedot anggaran perusahaan tetapi cukup dengan melakukan *video conference* dari meja kerja. Sistem pelatihan berbasis *e-learning* menjadi pilihan beberapa perusahaan untuk meningkatkan kompetensi para karyawan melalui pengetahuan yang diperoleh dari hasil belajar. Keterbukaan terhadap akses informasi akan membuat karyawan memiliki kedewasaan dalam berpikir dan bertindak. Karyawan juga akan lebih mudah diarahkan dalam perubahan seperti pada PT KAI (Persero) karena mereka telah memiliki dasar kuat tentang kompetensi inti perusahaan dan konsekuensi yang akan diterima jika tidak melakukan perubahan.

Choo (1986, h. 4) memperkenalkan sebuah gagasan baru tentang *information-based organization*, yaitu model bagaimana sebuah organisasi menggunakan informasi sebagai sarana untuk beradaptasi terhadap lingkungan eksternal dan memacu pertumbuhan internal. Model ini ingin menunjukkan bahwa orang-orang dan sekelompok orang dalam organisasi yang bekerja dengan informasi akan memperoleh tiga keluaran: 1) menciptakan sebuah identitas dan sebuah konteks yang terbagi untuk aksi dan refleksi, 2) mengembangkan pengetahuan dan kemampuan yang baru, dan 3) membuat keputusan yang komit terhadap sumber daya dan kemampuan terhadap aksi yang terarah.

Mengacu kepada metode pelatihan pengembangan pengetahuan yang telah dilakukan pada PT KAI (Persero), pola ini sudah tepat dan memadai untuk program perubahan layanan yang berorientasi pada kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Program diklat dan dikla sebagai upaya penyegaran kembali terkait dengan prinsip-prinsip pelayanan sifatnya reguler dinilai sudah baik dan mampu menjawab kebutuhan lapangan. Ditambah lagi dengan keberadaan ruang baca virtual yang diperuntukkan bagi seluruh karyawan sebagai sarana pembelajaran mandiri menjadi pelengkap sarana pengembangan pengetahuan.

Pencapaian pengetahuan (*knowledge*) memerlukan proses panjang dan harus dilakukan secara kontinyu agar karyawan selalu ingat dan mengikuti perkembangan informasi terbaru. Dari sisi karir, proses belajar memang memerlukan waktu lama berdasarkan hierarki pola pengembangan karir PT KAI (Persero) yang panjang, otomatis proses pengembangan pengetahuan juga akan berlangsung lama. Akan tetapi, dengan ketersediaan media pembelajaran online, karyawan dapat belajar secara mandiri dan membantu dalam pengembangan pengetahuan mereka sehingga mereka tidak harus menunggu diklat. Berdasarkan keterangan ini, tahap pengetahuan (*knowledge*) dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 4.4
Pencapaian Knowledge karyawan PT KAI (PERSERO)

4.3.1.4 Ability

Ability merupakan dimensi keempat dari manajemen perubahan. Dimensi ini lebih menekankan kepada bagaimana proses penguatan *ability* para karyawan atau hal-hal yang mendorong para karyawan untuk menguatkan kemampuannya dalam rangka mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Proses penguatan *ability* dalam rangka mendukung program perubahan bisa dilakukan melalui berbagai cara di antaranya adalah dengan: *Coaching* dari para atasan (manajer), bertanya langsung atau konsultasi dengan orang yang ahli atau berpengalaman, keterlibatan karyawan dalam praktik lapangan secara langsung dan monitoring, serta program pengakuan terhadap kemampuan karyawan.

Pada kasus PT KAI (Persero), penulis menemukan bahwa proses penguatan *ability* karyawan dilakukan melalui:

- 1) Keterlibatan karyawan dalam praktik lapangan secara langsung.

Hasil temuan ini berdasarkan jawaban informan D berikut:

“Kalau untuk staf kita tugasnya di boarding pass., dan eeeh nah ini nih. Ini juga termasuk salah satu perubahan. Jadi untuk karyawan di DAOP 1 selain tugas rutin sehari-hari di kantor, empat kali dalam sebulan staf ditugaskan di stasiun besar seperti Pasar Senen dan Gambir. Nah di stasiun ini kita kan bertemu langsung dengan penumpang. Jadi kita dapat pelajaran dari lapangan dan dapat menyampaikan informasi –informasi baru. Umpamanya ada penumpang yang menanyakan jadwal kereta, cara pemesanan kereta, diskon harga tiket, dan fasilitas.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2018).

Jawaban di atas diperkuat oleh jawaban informan H berikut:

“Semua staf yang ada di unit operasional ini dijadwalkan untuk terjun langsung ke lapangan melalui piket ke Stasiun Pasar Senen. Di lapangan itulah kemampuan kita sangat diuji karena harus siap menjawab pertanyaan dari para konsumen. Tidak hanya mengenai jadwal dan booking tiket tapi juga hal lain. Umpamanya ketika staf dari unit keuangan tugas boarding ada penumpang yang nanya tentang rekrutment, maka dia harus konfirmasi ke unit SDM. Kemudian dari bagian marketing menginformasikan adanya diskon kereta kepada petugas boarding. Jadi ada hikmah yang bisa kita ambil yaitu komunikasi dan kerjasama antar unit. Jadi ini yang bisa membuat kita solid.” (Hasil wawancara tanggal 5 Juli 2018)

Jawaban kedua informan memperlihatkan bahwa para karyawan merasakan penguatan kemampuan baik materi maupun mental setelah terjun langsung ke lapangan melalui piket di Stasiun Gambir dan Stasiun Pasar Senen. Pengalaman berhadapan langsung dengan para konsumen mengharuskan para karyawan menambah referensi baik yang terkait dengan teknik pelayanan maupun non teknik seperti cara menghadapi para penumpang yang berbeda latar belakang pendidikan, budaya, dan, karakter. Karyawan juga dapat belajar bagaimana berkoordinasi dengan teman satu unit dan dengan teman dari unit lain yang terkait.

Kedua jawaban juga dikonfirmasi oleh penjelasan senior manajer B berikut:

“Oh iya, sekarang ini kami punya program baru pak, yaitu piket lapangan yang diberlakukan kepada seluruh staf dan pimpinan di lingkungan Direktorat Operasional (DAOP & DIVRE). Para staf ditugaskan dibagian boarding pas dan ada juga yang di bagian informasi di stasiun besar Pasar

Senen dan Gambir. Bagi staf program baru ini merupakan sarana untuk mengaplikasikan ilmu tentang pelayanan prima yang telah mereka terima waktu pelatihan. Program piket ini juga sebagai ajang latihan mental dan kepedulian. Dengan terjun langsung ke lapangan karyawan diharapkan punya pengalaman baru yang mungkin tidak mereka pelajari waktu pelatihan. Mereka juga diharapkan punya kepekaan terhadap lingkungan kerja. Pokoknya, mereka sudah harus siap mental lah bila bertugas piket di stasiun. (Wawancara dihentikan beberapa saat karena ada telepon masuk). Maaf sampai mana tadi pak? Ehemmm, iya ya, piket ya pak. Ternyata sistem ini sangat efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Sekarang mereka sudah mulai paham Kalau untuk pimpinan, tujuannya agar pimpinan memiliki informasi yang akurat yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan dan penyusunan strategi.” (Hasil wawancara tanggal 30 Mei 2018)

Penjelasan Junior Manajer B diperkuat oleh senior manajer B seperti berikut:

“Kami di PT KAI (Persero) ini ada program baru dimana seluruh staf dan pimpinan direktorat operasional, kecuali staf yang memang sudah tugasnya di pasar Stasiun Senen dan Gambir, dilibatkan dalam tugas lapangan meskipun hanya satu kali dalam waktu satu minggu. Paling tidak mereka punya pengalaman baru lah. Tujuannya ya itu tadi pak, mengasah kemampuan mereka melalui praktik langsung. Berdasarkan hasil evaluasi kami, program ini ternyata sangat efektif. Meskipun belum sempurna. Untuk meraih kemampuan dalam pelayanan memang gampang-gampang susah. Harus selalu ada penyegaran. Maksimal satu tahunlah untuk memiliki kemampuan pelayanan karena kan tidak Cuma sekedar melayani tapi bagaimana juga membuat pelanggan puas. Target satu tahun dipilih karena pertimbangan kondisi lingkungan yang cepat berubah. Jadi ya harus cepat dan kejar-kejaran dengan waktu. Maaf sebentar ya pak.” (Wawancara direhat 10 menit karena ada panggilan dari Ka DAOP). “Baik kita lanjut pak, maaf ya lagi sibuk karena menjelang arus mudik. Sampai eee piket ya pak. Selain karyawan, kami mulai dari junior manajer mpai juga mendapat piket di Stasiun Senen dan Gambir mulai hari Jum’at sampai minggu. Tujuannya untuk memantau dan mengevaluasi pelayan yang sudah berjalan. Setiap week end sekarang ini selalu ramai dan alhamdulillah masyarakat sudah mempercayai kami. Kami rasakan program ini sangat efektif. Untuk bisa memberikan pelayanan seperti sekarang.” (Hasil wawancara tanggal 25 Mei 2018).

Peningkatan kemampuan dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kompetensi karyawan PT KAI sehingga mampu berkinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Kemampuan karyawan biasanya diperoleh melalui proses praktik lapangan langsung hasil pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan

karena hasil praktik dapat mempengaruhi perilaku kinerja secara langsung melalui perbaikan keterampilan yang dibutuhkan karyawan agar berhasil menyelesaikan pekerjaannya. Praktik hasil pelatihan juga dapat meningkatkan keefektifan karyawan yang menjadi pengharapan seseorang bahwa ia dapat melaksanakan perilaku yang dituntut untuk memproduksi hasil tertentu. Bagi karyawan, perilaku-perilaku tersebut merupakan tugas-tugas kerja dan hasilnya berupa kinerja yang efektif.

Peningkatan kemampuan melalui praktik lapangan secara langsung sangat efektif karena teori yang diperoleh melalui pembelajaran di kelas (diklat dan dikla) akan menjadi lengkap apabila dikombinasikan dengan pengalaman lapangan secara langsung. Kendala-kendala yang tidak terpikirkan sebelumnya selama pelatihan tanpa sengaja muncul di saat turun ke lapangan. Momen seperti inilah yang menjadi pelajaran berharga bagi para staf.

Pelibatan karyawan dalam kegiatan biasanya diikuti dengan adanya monitoring dan evaluasi dari atasan sebagai tindak lanjut dari keikutsertaan dalam diklat atau dikla. Hal ini tercermin dari jawaban informan D berikut:

“Ada monitoring pak gitu pak, untuk memantau progresnya nya ya. Jadi pimpinan bisa memantau. Ada, contohnya dikla ya pak, biasanya setelah selesai dikla itu, itu ada form sendiri yang diisi oleh pak SM kalau karyawan ini sudah mengikuti dikla dan akan dipantau perkembangannya apakah orang ini memuaskan apa tidak, ada perkembangannya atau tidak. Jadi ngga bisa main-main lah. Inilah yang membuat kami selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan kami.” (Hasil wawancara tanggal 24 Mei 2018).

Jawaban ini juga diperkuat oleh jawaban dari informan J berikut:

“Waktu kami ada panggilan untuk diklat, pimpinan unit langsung memanggil kami pak dan menanyakan kesiapan kami. Nah setelah itu biasanya pimpinan mewanti-wanti kami untuk serius dan jaga nama baik unit ini kalau ngikutin diklat nanti. Beliau juga ngasih tahu bahwa nanti kalau habis diklat kami akan dimonitor dan evaluasi apakah kami memang benar-benar bisa menjalankan program dengan benar atau tidak. Nah hasilnya ini juga

jadi pertimbangan untuk penilaian kinerja maupun kenaikan pangkat. Jadi kami enggak oleh main-main dalam diklat nanti.” (Hasil wawancara tanggal 5 Juli 2018).

Kedua jawaban informan tersebut dikonfirmasi oleh senior manajer A berikut:

“Setiap karyawan akan diikutkan dalam diklat yang terkait dengan teknik di Bandung maupun kegiatan dikla di sini seperti untuk pelayanan prima atau untuk kedisiplinan. Semuanya pasti nanti ada tindak lanjut nya pak. Istilahnya ada monitoring dan evaluasi dari kami kepada staf yang diikutkan dalam diklat maupun dikla itu. Tujuannya ya untuk memantau perkembangan mereka apakah mereka memang benar-bener bisa ngikutin diklat tersebut apa tidak. Nah biasanya sebelum berangkat kami selalu memanggil mereka untuk menanyakan kesiapannya dan juga ada sedikit nasihatlah untuk bekal mereka biar enggak kaget dan serius dalam mengikuti diklat maupun dikla, begitu pak. Kami sudah punya standard penilaian pak dan kami juga memberikan formulir yang harus diisi oleh karyawan yang bersangkutan. Tentu saja ini juga menjadi bagian dari penilaian kinerja karyawan dan ini terbukti sangat efektif.” (Hasil wawancara tanggal 23 Mei 2018).

Jawaban di atas mencerminkan pola monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh PT KAI (Persero) terhadap setiap karyawan yang diikutsertakan dalam diklat atau dikla. Diklat dan dikla dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan penumpang kereta api yang maksimal kepada para konsumen. Monitoring merupakan pengumpulan informasi pengawasan tentang kinerja melalui: pengambilan sampel kerja seperti pengamatan langsung atau inspeksi pekerjaan, pemeriksaan catatan arsip, laporan diri (dari pekerja yang dipantau), dan laporan sumber sekunder (Komaki dikutip di Stanton 2000). Monitoring dilakukan untuk menilai bagaimana program peningkatan kemampuan karyawan berjalan dari waktu ke waktu.

Monitoring berfungsi sebagai sarana untuk mengumpulkan, menganalisis, memanfaatkan informasi untuk melacak kemajuan program manajemen perubahan dalam mencapai tujuannya dan untuk memandu keputusan manajemen. Monitoring terfokus pada proses, seperti kapan dan di mana program manajemen

perubahan terjadi, siapa yang memerintah dan berapa banyak orang atau entitas yang mereka jangkau. Monitoring dilakukan setelah program dimulai dan berlanjut selama periode implementasi program manajemen perubahan layanan penumpang.

Monitoring bermanfaat bagi PT KAI untuk memberikan informasi rinci awal kepada semua pemangku kepentingan tentang kemajuan atau keterlambatan kegiatan yang sedang dinilai. Ini merupakan pengawasan dari tahap implementasi kegiatan dengan maksud untuk menentukan apakah output dan jadwal yang direncanakan telah tercapai sehingga tindakan dapat diambil untuk memperbaiki kekurangan secepat mungkin. Perencanaan yang baik, dikombinasikan dengan monitoring dan evaluasi yang efektif, dapat memainkan peran utama dalam meningkatkan efektivitas program manajemen perubahan. Perencanaan yang baik membantu fokus pada hasil yang penting. Sementara itu, monitoring dan evaluasi membantu karyawan belajar dari keberhasilan dan tantangan di masa lalu serta menginformasikan pengambilan keputusan sehingga inisiatif saat ini dan di masa depan agar lebih mampu meningkatkan kemampuan karyawan dan memperluas pilihan mereka.

Sementara itu, evaluasi adalah proses yang secara sistematis dan obyektif menilai semua elemen program manajemen perubahan (misalnya: desain, implementasi, dan hasil yang dicapai) untuk menentukan nilai keseluruhan atau signifikansinya. Tujuannya adalah untuk memberikan informasi yang kredibel bagi pembuat keputusan untuk mengidentifikasi cara mencapai lebih banyak hasil yang diinginkan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui seberapa efektif program manajemen perubahan dilaksanakan dan apakah ada kesenjangan antara hasil

yang direncanakan dan yang dicapai. Keberadaan sistem monitoring yang andal sangat penting untuk evaluasi.

2) Pelibatan para karyawan dalam pengambilan keputusan

Selain melalui keterlibatan karyawan dalam praktik lapangan langsung, penguatan kemampuan juga dilakukan melalui program pelibatan para karyawan PT KAI dalam pengambilan keputusan. Dengan pelibatan dalam pengambilan keputusan, para karyawan akan merasa dihargai sebagai bagian dari perusahaan. Adanya penghargaan sebagai bagian dari perusahaan, para karyawan merasa punya tanggung jawab untuk menjaga reputasi perusahaan. Oleh karena itu, setiap karyawan merasa memiliki tanggung jawab untuk selalu siap dalam menghadapi pertanyaan maupun permintaan dari para pelanggan ketika terjun ke lapangan secara langsung. Hal ini sepertinya yang menjadi alasan karyawan PT KAI (Persero) termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya seperti terlihat dari jawaban informan B berikut:

“Pelaksana itu kan jadi ujung tombak untuk perusahaan. Kita hampir tiap hari ketemu ama penumpang. Mereka Penumpang kan tahunya kita karyawaan PT KAI (Persero), jadi pasti tahu tentang pelayanan, padahal kita kan bukan bagian itu, tapi ya itu mau tidak mau harus bisa menjawab. Di situlah kita sering dapat masukan atau Kalau dulu kita bisa cuek, tapi sekarang tidak bisa. Jadi setiap akan ke stasiun kita harus apal lokasi dan jadwal karena kalau nanti ditanya kita tidak kelabakan. Kalau toh tidak bisa jawab, bisa kita arahkan ke customer service jadi kan lebih bagus. Jadi nggak kaya dulu acuh pak kita tidak tahu saya bukan pegawai bagian itu, nggak kaya sekarang semua harus tahu. Dan di kantor kita ini, pelaksananya seminggu sekali harus ke stasiun untuk boarding, jadi sebulan empat kali.” (Hasil wawancara pada tanggal 17 Mei 2018).

Jawaban serupa juga dikemukakan oleh informan I berikut:

“Semua karyawan kan dilibatkan dalam kegiatan terutama yang di bawah karena yang turun langsung ke lapangan, ke customer atau ke penumpang. Itu mereka harus paham tentang apa yang harus mereka informasikan tentang perubahan apa yang akan diberikan oleh perusahaan kepada para pelanggan, itu mereka benar-benar harus paham. Iya pak, customer service

misalnya, dia benar-benar menjadi ujung tombak dari perusahaan karena langsung menghadapi para penumpang.” (Hasil wawancara pada tanggal 5 Juli 2018).

Kedua contoh jawaban informan menginformasikan bahwa para karyawan sadar terhadap rasa tanggung jawab sehingga termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya dengan membekali diri dengan informasi tentang pelayanan PT KAI (Persero). Upaya ini sebagai antisipasi terhadap pertanyaan-pertanyaan yang akan disampaikan oleh para pelanggan ketika bertemu secara langsung. Segala kemungkinan bisa terjadi mengingat pelanggan yang dihadapi sangat kompleks yang memiliki latar belakang yang berbeda, seperti budaya, pendidikan, dan profesi.

Keberadaan karyawan yang kompeten sangat dibutuhkan PT KAI dalam melaksanakan manajemen perubahan layanan penumpang. Untuk memperoleh keluaran yang terbaik dari karyawan dan membantu karyawan memperoleh hasil kerja yang terbaik, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan menerima tanggung jawab atas baik atau buruknya pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika semuanya berjalan dengan baik, karyawan mendapatkan kredit. Akan tetapi, ketika hal-hal tidak berjalan dengan baik, mereka harus belajar menerima tanggung jawab atas hasil ini juga. Rasa tanggung jawab para karyawan akan muncul melalui pelibatan karyawan, sebuah proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen demi kesuksesan organisasi (Cotton dikutip di Robbins, 2003, h. 268). Logikanya, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan-keputusan mengenai mereka dan dengan meningkatkan otonomi serta kendali mengenai kehidupan mereka, para karyawan akan lebih termotivasi, lebih

berkomitmen terhadap organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan mereka (Blanchard et al. dikutip di Robbin 2003, h. 268).

Karyawan biasanya menggunakan tiga kriteria yang berbeda dalam mengambil keputusan yang etis (Cavanagh et al., 1981, h. 363-374). Pertama, *utilitarian* dimana keputusan-keputusan diambil atas dasar hasil konsekuensi tindakan. *Utilitarian* dilakukan untuk tujuan memberikan manfaat yang besar terhadap orang lain. Pandangan ini menjadi sangat populer di dalam pengambilan keputusan bisnis karena konsistensinya terhadap tujuan-tujuan seperti efisiensi, produktivitas, dan laba yang tinggi. Kedua, menekankan kepada hak dimana pengambilan keputusan menghormati dan melindungi hak dasar para individu, seperti hak privasi, kebebasan bicara, dan hak perlindungan. Pandangan ini akan melindungi para karyawan yang berani menyuarakan kebenaran ketika melihat adanya praktik ilegal yang dilakukan oleh perusahaan kepada pada khalayak seperti pers, atau badan pemerintah atas dasar hak kebebasan berbicara. Ketiga, fokus pada keadilan dimana keputusan dilakukan untuk menyuarakan penegakan aturan-aturan secara adil dan tidak berat sebelah sehingga memunculkan adanya pembagian manfaat yang seimbang.

Setiap kriteria dari ketiga kriteria di atas tentu saja memiliki nilai positif dan negatif. Keputusan yang fokus pada utilitarianisme mendorong kepada efisiensi dan produktivitas tetapi sering mengabaikan hak beberapa individu, terutama kelompok minoritas. Keputusan yang fokus pada hak dapat melindungi individu dari perlakuan buruk orang lain dan tetap konsisten dengan kebebasan dan privasi tetapi dapat berdampak pada lingkungan kerja yang terlalu legalistik sehingga merintangi produktivitas dan efisiensi. Sementara itu, keputusan yang fokus pada

keadilan dapat melindungi kepentingan mereka yang kurang terwakili dan kurang berkuasa, tetapi kriteria ini dapat mendorong kepada kepemilikan yang akan mengurangi pengambilan risiko, inovasi, dan produktivitas.

Manajemen perusahaan PT KAI tidak dapat memaksa karyawan mengambil tanggung jawab dengan begitu saja tanpa alasan yang jelas. Sebaliknya, manajemen terus mengembangkan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Semakin intens karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan semakin sempit kesempatan para karyawan untuk melakukan pelanggaran karena mereka tidak ingin dianggap inkonsisten. Sebaliknya, karyawan akan bertanggung jawab atas masukan-masukan yang telah disampaikan dalam sesi diskusi pengambilan keputusan.

Budaya tanggung jawab menjadi modal berharga dalam menghadapi persaingan. Budaya tanggung jawab dimulai dari penanaman rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan. Peter Economy (2013)² mengemukakan beberapa cara untuk mendorong tanggung jawab karyawan dalam organisasi seperti berikut:

a) Memberikan karyawan kebebasan untuk mendefinisikan pendekatan yang "benar".

Membiarkan karyawan yang bertanggung jawab atas masalah dan mencari tahu pendekatan terbaik untuk mengatasinya ketika menemukan adanya ketidakberesan. Manajemen hanya menetapkan standard operasional dan kemudian membiarkan karyawan memutuskan dengan tepat bagaimana mereka akan mencapainya.

b) Mendorong rasa kepemilikan terhadap perusahaan kepada para karyawan

² <https://www.inc.com/peter-economy/create-culture-of-responsibility.html>

Ketika karyawan terlibat langsung lebih dalam dari satu area kecil atau terisolasi, mereka akan merasakan kepemilikan yang lebih besar dalam organisasi. Orang akan selalu bekerja lebih keras untuk sesuatu yang mereka rasa memiliki. Mempercayai karyawan untuk membuat pilihan yang tepat dan memastikan kepada karyawan bahwa pimpinan selalu siap memberikan nasehat ketika dibutuhkan.

c) Harapkan karyawan untuk membuat keputusan sendiri.

Menghindarkan pimpinan mendominasi setiap keputusan bisnis dan mendorong pengambilan keputusan ke tingkat serendah mungkin di organisasi dengan memberikan pelatihan kepada para karyawan cara membuat keputusan yang tepat. Sebaiknya manajemen membuat model jenis hasil yang ingin dicapai oleh para karyawan.

d) Menanamkan kebanggaan pada pekerjaan dan organisasi

Memantau hasil organisasi dan menunjukkan kepada setiap karyawan bagaimana pekerjaan yang dilakukannya berkontribusi terhadap hasil. Memberikan hadiah kepada karyawan, tim, dan departemen yang memenuhi atau melampaui tujuan, dan bekerja sama. Ketika karyawan mengetahui bahwa mereka memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis, sebaiknya pimpinan meluangkan waktu untuk mengenali kontribusi para karyawan. Cara ini akan membantu menanamkan kebanggaan di seluruh perusahaan, dan meningkatkan standar bagi semua orang.

e) Memberikan hadiah kepada karyawan yang naik.

Beberapa karyawan secara naluriah bertanggung jawab di tempat kerja meskipun yang lain lebih sulit melakukannya. Mendorong karyawan dengan

mengenali dan menghargai kinerja luar biasa mereka. Ketika pekerjaan tidak memuaskan, secara pribadi membantu memperbaiki kesalahan dan menunjukkan dengan jelas bagaimana hal-hal dapat - dan harus - dilakukan secara berbeda di masa depan.

3) Program pengakuan (*Recognition*)

Sarana ketiga yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan PT KAI (Persero) adalah adanya program pengakuan (*Recognition*) terhadap capaian atau prestasi baik yang bersifat individu maupun kelompok. Pada kasus PT KAI (Persero), program pengakuan lebih bersifat formal dan bentuk materi.

Hal ini terlihat dari jawaban informan C berikut:

“Dengan kondisi perusahaan sesekarang ini pak, setiap karyawan sudah terbiasa untuk selalu meningkatkan kemampuan masing-masing. Memang sih awalnya susah banget. Mungkin masih terpengaruh kebiasaan dulu kali ya. Tetapi begitu perusahaan menerapkan aturan yang tegas, mau tidak mau kita harus berubah. Ditambah lagi adanya iming-iming dari perusahaan berupa bonus akhir tahun, insentif tiga bulanan, dan ada juga penghargaan untuk karyawan berprestasi yang berupa hadiah, atau piagam, dan ada juga yang wisata ke luar negeri. Jadi kami ini ya semakin semangat untuk terus berupaya untuk belajar guna meningkatkan kemampuan kami.” (Hasil wawancara tanggal 18 Mei 2018).

Jawaban lain dikemukakan oleh informan I berikut:

“Ya Selain diklat, dikla dan internet kami para karyawan di sini juga harus terus dituntut untuk meningkatkan kemampuannya. Sekarang ini juga sudah mulai muncul rasa untuk bersaing diantara teman. Kami sesama pegawai saling berlomba untuk jadi yang paling baik. Karena di PT KAI (Persero) ini ada program karyawan berprestasi atau karyawan teladan. Bagi yang meang akan diberikan penghargaan seperti piagam, uang dan kunjungan ke luar negeri. Kalau bisa jadi karyawan berprestasi kan juga bangga. Selain individu juga yang kelompok seperti unit kerja atau juga per DAOP. Ini yang membuat kami para karyawan terus bersemangat untuk meningkatkan kemampuan kami.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Kedua informan memberikan jawaban bahwa adanya pengakuan terhadap eksistensi dan prestasi yang telah dicapai memberikan dampak positif terhadap

keinginan untuk terus meningkatkan kemampuan karyawan. Mengacu kepada metode pelibatan, monitoring, dan pengakuan yang dilakukan oleh PT KAI (Persero), penulis melihat bahwa metode tersebut sudah sangat tepat dan berhasil. Terbukti kemampuan para karyawan sukses mengantarkan perusahaan menjalankan program perubahan. Kinerja perusahaan yang didukung oleh kompetensi staf yang memadai terbukti sukses merubah stigma negatif perusahaan menjadi positif. Penilaian Bapak Sunarto, salah seorang penumpang dari Purwokerto, berikut menjadi bukti atas realitas ini:

“Kalau boleh saya katakan, ya PT KAI (Persero) sudah berubah jauh. Dikatakan hampir semuanya, mulai dari pemesanan tiket, pelayanan di stasiun, dan pelayanan di keretanya sendiri. Perubahan lain yang terlihat adalah sikap dan kepedulian para petugas kepada karyawan. Dulu saja mereka memperlakukan kita seenaknya karena memang kita membutuhkan kereta. Secara umum sudah baik pak dan kalau bisa dipertahankan dan syukur bisa ditingkatkan. Memang untuk sempurna kan ga mungkin.” (Hasil wawancara tanggal 6 juli 2018).
 Penilaian serupa juga dilontarkan oleh Bapak Arifin, penumpang kereta jurusan Surabaya berikut:

“Menurut saya, PT KAI (Persero) sudah bagus dibandingkan dulu. Para petugas sudah memperlihatkan kinerja yang bagus. Mereka sekarang lebih ramah, lebih sigap dan lebih komunikatif kepada kami. Makanya kereta ini menjadi pilihan favorit lagi bagi kami para penumpang.” (Hasil wawancara tanggal 13 Juli 2018).

Capaian kinerja PT KAI (Persero) merupakan hasil dari sebuah proses. Artinya, Untuk memperoleh hasil yang baik harus dimulai dengan input yang baik dan melalui proses yang baik pula. Inilah prinsip yang dilakukan oleh PT KAI (Persero) dalam membangun perusahaan. Terkait dengan program perubahan yang dilakukan, perusahaan telah merancang Roadmap Pengembangan SDM jangka panjang. Pada tahun 2016 Perusahaan mengevaluasi pencapaian roadmap pengembangan SDM 2015-2018 dan menetapkan kembali roadmap baru 2016-2019 yang dibagi dalam empat horison dengan target yang lebih terukur di setiap

tahapan, dengan sasaran pencapaian visi SDM sebagai agen perubahan dan mitra strategis perusahaan di horison keempat tahun 2019.

Pengakuan merupakan istilah lain dari *reward* atau *reinforce* yang mengacu kepada apresiasi terhadap hasil capaian kinerja. Apresiasi dapat ditinjau dari tiga aspek: bentuk, waktu pemberian, dan situasi (Robin, 2003, h. 266). Berdasarkan bentuk, apresiasi dapat berupa: materi (bonus, insentive, piagam, hadiah, dan paket liburan) dan non materi (ucapan selamat, catatan tangan, publikasi di tempat kerja). Berdasarkan waktu pemberian, apresiasi dapat dilaksanakan secara: mingguan, bulanan, dan tahunan. Berdasarkan situasinya, apresiasi dapat diberikan secara formal dan informal. Masing-masing perusahaan memiliki metode tersendiri dalam memberikan apresiasi. Pada PT KAI apresiasi diberikan secara formal dalam bentuk insentif dengan durasi tiga bulanan dan tahunan.

Hasil survey yang dilakukan terhadap 1.500 karyawan dari berbagai situasi menunjukkan bahwa pengakuan menjadi motivasi para karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka mereka (Levering & Moskowitz dikutip di Robbins, 2003, h. 266). Program pengakuan mencakup perhatian pribadi, pengungkapan minat, persetujuan, dan apresiasi atas capaian kinerja (Luthan & Stajkovic dikutip di Locke 2009, h. 239-240). Program pengakuan tidak harus dilakukan dengan biaya yang tinggi dan menyedot anggaran tetapi dapat dilakukan secara sederhana dan efisien. Kotter (1996, h. 117-129) menggunakan istilah *short term win* untuk menggambarkan program pengakuan. Merayakan kemenangan jangka pendek sangat bermanfaat untuk menumbuhkan semangat kepada para karyawan dan menghindarkan dari rasa frustrasi ketika harus

menunggu waktu lama. Cara ini juga efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

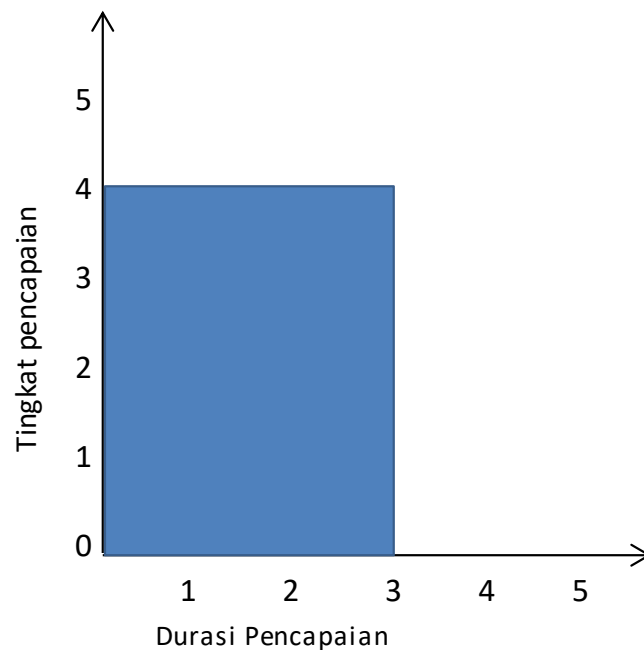
Berbagai pendekatan dapat dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan pengakuan. Julia Stewart, direktur restoran *Applebee*, lebih senang menggunakan catatan tangan yang ditempelkan pada kursi setiap karyawan setelah para karyawan pulang. Dalam catatan, Julia mengungkapkan arti penting pekerjaan para karyawan dan ucapan rasa terima kasih kepada seluruh karyawan. Tidak jarang pula Julia Stewart mengirimkan voice mail kepada para karyawan ungkapan apresiatif atas semua pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik.

Pada beberapa perusahaan, seperti restoran, pengakuan dapat diberikan melalui pemasangan photo karyawan terbaik periode mingguan “*staff of the Week*” atau bulanan (*Staff of the month*). Bahkan pengakuan dapat diberikan melalui hal yang kecil seperti memberikan ucapan terima kasih secara langsung atas dedikasi yang diberikan kepada perusahaan pada akhir acara atau pada saat penutupan juga dapat menumbuhkan motivasi para karyawan.

Keberadaan karyawan yang kompeten menjadi aset berharga bagi PT KAI dalam memelihara daya saing perusahaan karena kompetensi sangat menentukan kinerja karyawan. Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk berperan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah dibebankan. Kinerja merupakan keluaran dari sebuah proses kompetensi yang diinisiasi oleh input yang terdiri atas pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) (Amstrong, 2000, h. 4). Kemampuan (*ability*) terdiri atas *personality* dan *intellectual*. Oleh karena itu pengembangan perusahaan harus berorientasi pada pengembangan kompetensi manusia. Artinya, pengembangan kompetensi

tidak cukup hanya dengan mengikutsertakan karyawan dalam diklat dan dikla, tetapi harus disertakan kemampuan yang lebih banyak bersifat non-teknis.

Mengacu kepada hasil penelitian terhadap *ability* (kemampuan) para karyawan, dapat disimpulkan bahwa para karyawan PT KAI (Persero) telah memiliki *ability* yang memadai meskipun masih belum mencapai titik optimal. Untuk memiliki *ability* yang memadai diperlukan durasi waktu yang lama sekitar 3 tahun karena untuk mengubah pola pikir atau personalitas yang telah tertanam dalam diri seseorang tidak mudah dan memerlukan proses. Berdasarkan keterangan ini tingkat *ability* karyawan dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 4.5
Pencapaian Ability karyawan PT KAI (Persero)

4.3.1.5 Reinforcement

Reinforcement merupakan dimensi terakhir dari manajemen perubahan. *Reinforcement* adalah upaya menciptakan komitmen pada diri setiap karyawan

untuk konsisten menjalankan kebiasaan-kebiasaan baru setelah melakukan serangkaian perubahan. Selain itu, karyawan juga diajak untuk meninggalkan dan sekaligus melupakan kebiasaan-kebiasaan sebelumnya. Harus diakui bahwa mempertahankan perubahan yang telah dicapai merupakan tahap yang sangat kritis bagi perusahaan terutama untuk jangka waktu yang lama sudah pasti akan jauh lebih sulit. Ditambah lagi, apabila perubahan tidak disertai oleh adanya gambaran dan tujuan yang jelas, orang akan memiliki kecenderungan untuk menghindar atau bahkan melawan karena menurut persepsi mereka perubahan hanya akan mengganggu kenyamanan atau bahkan mengancam posisi mereka saat ini.

Reinforcement dalam manajemen perubahan merujuk kepada faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang mendorong perubahan berkelanjutan. *Reinforcement* mencakup tindakan-tindakan yang mendorong ke arah perubahan dan menumbuhkan kepuasan atas capaian prestasi kerja dalam rangka menciptakan budaya organisasi.

Ada tiga tujuan dari dimensi *reinforcement*, yaitu:

- a. Mempertahankan perubahan dan mencegah orang kembali kepada kebiasaan kerja lama.
- b. Membangun momentum selama transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi masa depan
- c. Menciptakan sejarah keberhasilan dan perubahan berkelanjutan yang meningkatkan ketangkasan terhadap perubahan di masa depan.

Terkait dengan PT KAI (Persero), penulis menemukan bahwa pencapaian *reinforcement* para karyawan diperoleh melalui:

1) Program penandatanganan pakta integritas

Program penandatanganan pakta integritas menjadi alasan pertama para karyawan ingin terus mempertahankan kebiasaan baru setelah terjadinya perubahan organisasi. Hal ini terlihat dari jawaban informan D berikut:

“Pada masa-masa awal setelah pergantian direktur, pak Jonan waktu itu, perusahaan menerapkan peraturan yang ketat dan setiap karyawan harus menandatangani integritas untuk mengikuti peraturan yang diberlakukan. Pada awalnya sih berat pak. Bapak tahu sendiri kan bagaimana kereta dulu. Rasanya sulit sekali untuk keluar dari kebiasaan lama dan ingin kembali pada kebiasaan sebelumnya. Tetapi karena perusahaan menetapkan aturan yang ketat, mau tidak mau ya harus ikutlah. Ya dari pada kita kena sangsi. Tidak sedikit yang jadi korban pak. Dari situlah kami mikir-mikir untuk melanggar.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Mei 2018).

Alasan senada juga dikemukakan oleh informan F berikut:

“Seingat saya, setelah pak Jonan jadi direktur PT KAI (Persero), semuanya menjadi berubah. Termasuk kitanya juga harus ikut berubah, baik dari disiplin waktu masuk dan pulang juga, pekerjaan dan sikap kita kepada pelanggan. Pak direktur mulai menerapkan peraturan yang ketat dan harus diikuti oleh seluruh karyawan. Kami diharuskan menandatangani pakta integritas. Kalau sudah tanda tangan berarti kita tidak boleh melanggar lagi. Tadinya banyak yang coba-coba melanggar, eh enggak tahunya bener-bener dapat teguran. Dari situlah kami tidak mau ambil risiko.” (Hasil wawancara tanggal 24 Mei 2018).

Jawaban dari dua informan dikonfirmasi oleh Junior Manajer A berikut:

“Semenjak program perubahan yang digulirkan oleh Bapak Jonan, perusahaan menerapkan aturan baru yang terkait dengan disiplin dan komitmen kami para karyawan. Setiap awal tahun atau awal mulai kerja para karyawan diminta untuk menandatangani pakta integritas yang isinya menuntut kesanggupan para karyawan untuk terus bekerja dengan jujur dan memegang teguh peraturan yang telah ditetapkan. Ternyata cara ini sangat efektif untuk PT KAI (Persero) karena kalau tidak begitu karyawan ditakutkan akan kembali pada kebiasaan lama dan program perubahan yang dijalankan akan sia-sia.” (Hasil wawancara tanggal 22 Mei 2018).

Ketiga jawaban menguatkan bahwa penandatanganan pakta integritas oleh para karyawan berhasil mencegah kecenderungan para karyawan untuk kembali pada

kebiasaan lama sebelum perubahan. Penandatanganan pakta integritas bagi karyawan dianggap sebagai kendali bagi mereka untuk terus menjunjung tinggi komitmen terhadap perubahan yang telah dilaksanakan. Bagi para karyawan PT KAI, komitmen untuk mempertahankan praktik perubahan merupakan langkah yang berat pada saat masa awal. Hal ini tidak terlepas dari pengalaman masa lalu yang telah melekat pada pola pikir para karyawan. Pengaruh pengalaman masa lampau menjadi godaan paling kuat yang mendorong karyawan untuk kembali kepada kebiasaan lama.

Pemanfaatan pakta integritas yang bersifat mengikat sangat sesuai bagi PT KAI dalam mengelola perubahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Lewin (1951) bahwa perubahan akan dimulai dengan menghentikan kebiasaan lama yang kemudian disusul dengan menerapkan sesuatu hal atau prinsip yang baru dan diakhiri dengan penguatan prinsip baru sehingga menjadi kebiasaan atau budaya baru. Penguatan budaya baru akan berhasil apabila para karyawan telah terlepas dari kebiasaan lama yang telah tertanam kuat dalam pemikiran para karyawan. Untuk memastikan bahwa para karyawan tidak kembali pada kebiasaan lama diperlukan adanya metode ampuh yang dapat memberikan efek jera kepada para karyawan yang melanggar kesepakatan yang telah ditentukan. Terbukti metode ini sangat efektif dalam mendukung program manajemen perubahan layanan penumpang yang telah dilakukan.

Pakta Integritas berasal dari bahasa Inggris: *Integrity Pact* yang artinya adalah pernyataan atau janji kepada diri sendiri untuk komitmen melaksanakan seluruh tugas, fungsi, tanggung jawab, wewenang dan peran sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kesanggupan untuk tidak melakukan korupsi,

kolusi, dan nepotisme³. Pakta Integritas dituangkan ke dalam sebuah Dokumen Pakta Integritas. Menurut Jack Welch (2005, h. 83) integritas adalah keinginan untuk jujur, terbuka, menyuarakan kebenaran, komitmen dengan kata yang telah diucapkan, bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan, serta berani mengakui kesalahan dan merevisi kesalahan. Orang yang memiliki integritas paham benar tentang hukum yang berlaku pada negara, industri dan perusahaan mereka – baik yang tersurat maupun yang tersirat – dan mentaatinya. Mereka bermain untuk menang secara benar (bersih), sejalan peraturan yang berlaku.

Ada beberapa kata atau istilah yang sangat terkait dengan integritas seseorang. Pertama adalah *komitmen*. Komitmen adalah sesuatu yang mendorong seseorang membulatkan tekad demi mencapai sebuah tujuan, sekalipun ia belum mengetahui hasil akhir dari tujuan tersebut. Berupaya dan berkorban demi menyelesaikan tujuannya sekalipun semua orang meninggalkannya. Kedua adalah *kredibilitas*. Kedua istilah ini memiliki kesamaan yaitu bahwa keduanya menjadi sumber terbentuknya “*trust*” (kepercayaan). Ada pun pembeda dari keduanya adalah kredibilitas lebih menyangkut pada kemampuan olah pikir yang meliputi: intelegensia, keterampilan, dan kompetensi (*hard skill*). Sementara itu integritas dibangun melalui tiga unsur penting yaitu nilai-nilai yang dianut (*values*), konsistensi, dan komitmen. Nilai-nilai merupakan pegangan para karyawan dalam bertindak. Integritas ini akan semakin kokoh jika seseorang memiliki konsistensi antara apa yang diucapkan dengan apa yang dilakukan dan memiliki komitmen

³ Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 49 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pakta Integritas di Lingkungan Kementerian Negara/Lembaga dan Pemerintah Daerah

terhadapnya. Bila tidak memiliki integritas, orang akan kehilangan kredibilitas karena orang lain akan menjauhi atau menghindari kekecewaan.

2) Pemberlakuan sistem *Reward and Punishment*.

Alasan kedua para karyawan PT KAI (Persero) bersedia untuk mempertahankan perubahan yang telah dilaksanakan adalah adanya sistem *Reward and Punishment*. Hal ini terlihat jawaban informan B berikut:

“Selain dengan pakta integritas, adanya sistem penghargaan dan hukuman atau apa yang lebih populernya. Eh, oh iya, reward and punishment ya pak. Ya ini yang membuat kami harus terus mempertahankan perubahan yang telah dilakukan.” (Hasil wawancara tanggal 17 Mei 2018)

Jawaban didukung oleh jawaban informan G berikut:

“Alasan kami harus mempertahankan perubahan yang telah dicapai seperti sekarang ini karena di kami ini kan ada sistem hukuman dan penghargaan pak. Setiap karyawan akan dinilai hasil kinerjanya. Jadi setiap karyawan akan terus berusaha mempertahankan kinerjanya. Selain itu, kami kan juga harus mendukung kinerja tim juga. Jadi selalu diwanti-wanti agar target terpenuhi. Jangan sampai malah menurun. Bisa bahaya kena hukuman. Maksud saya hukuman yang berupa pengurangan insentif atau bonus.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Dari kedua jawaban tersebut terbukti bahwa para karyawan merasa bahwa mereka harus selalu menjaga kinerja yang telah tercapai saat ini demi menjaga stabilitas tim karena adanya sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) berdasarkan kinerja tahunan. Jawaban kedua informan dikonfirmasi oleh Senior Manajer A berikut:

“Untuk mempertahankan perubahan dan memastikan bahwa karyawan tidak akan kembali lagi kepada kebiasaan sebelumnya, perusahaan memberlakukan sistem reward and punishment. Reward diberikan untuk merangsang para karyawan mempertahankan perubahan, sedangkan punishment diberikan kepada karyawan dan pimpinan yang tidak sanggup menjaga perubahan yang sudah dicapai. Hukuman tergantung kepada jenis pelanggaran yang dilakukan. Tetapi hukuman terberat biasanya dikarenakan melanggar integritas seperti korupsi, atau terlibat dalam konspirasi makar contohnya. Ini yang tidak akan ditolerir lagi. Kalau yang ringan biasanya

hanya berupa teguran atau surat peringatan. Atau eeh bisa juga pemotongan insentif.” (Hasil wawancara tanggal 22 Mei 2018).

Pemberlakuan sistem penghargaan dan hukuman pada PT KAI (Persero) dengan berdasarkan hasil penilaian kinerja terbukti efektif dalam menjalankan program perubahan. Penghargaan yang diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian target yang telah ditetapkan sebelumnya mampu memotivasi para karyawan mempertahankan irama kerja tetap stabil. Sebaliknya, hukuman diberikan kepada karyawan yang tidak mampu merealisasikan target yang telah ditentukan mampu menekan karyawan melakukan kesalahan secara berulang.

Sistem *reward and punishment* dirasakan sebagai aturan sekaligus motivasi bagi karyawan dalam beraktivitas. Pada awalnya para karyawan selalu terobsesi oleh reward yang disediakan oleh perusahaan. Setiap karyawan selalu tergerak untuk berusaha mempertahankan perubahan yang telah dicapai. Upaya mempertahankan perubahan yang semula hanya bersifat individual dalam perjalanannya berubah menjadi kelompok. Para karyawan mulai memeperlihatkan kepeduliannya kepada sesama karyawan terutama yang berada di unitnya. Tujuannya adalah untuk mencapai target unit yang telah ditentukan.

Merujuk kembali kepada teori *Operant Conditioning* dari Skinner (1953, h. 59-90) yang merupakan akar dari sistem *reward and punishment*, teori ini menjelaskan bahwa prinsip-prinsip *Operant Conditioning* dapat digunakan untuk menghasilkan perilaku yang sangat kompleks jika imbalan dan hukuman diberikan sedemikian rupa untuk mendorong perpindahan seseorang lebih dekat kepada perilaku yang diinginkan. Artinya, perilaku yang diikuti oleh adanya konsekuensi yang menyenangkan cenderung akan dilakukan secara berulang-

ulang atau sebaliknya perilaku yang diikuti oleh konsekuensi tidak menyenangkan cenderung akan melemah atau bahkan dihindari.

Dalam konteks perubahan organisasi, penguatan (*reinforcement*) akan tercipta ketika hal-hal baru hasil perubahan dilakukan secara terus-menerus oleh anggota organisasi sehingga menjadi sebuah budaya dan mencegah para anggota organisasi kembali kepada kebiasaan lama. Sementara itu, orang bergerak untuk melakukan sesuatu karena didorong oleh adanya motivasi. Jadi, untuk mengkondisikan agar para karyawan mempertahankan perubahan yang telah dicapai saat ini diperlukan adanya penghargaan (*reward*) baik material maupun nonmaterial sebagai motivasi. Sebaliknya, untuk mencegah para karyawan kembali kepada kebiasaan lama diperlukan adanya hukuman.

Catatan penting dari sistem *reward and punishment* bahwa teknik *reinforcement* yang paling efektif tergantung pada orang dan situasi. Ketika pengakuan dan penghargaan bermakna bagi penerima, sudah pasti program ini memiliki dampak yang lebih signifikan. Jika individu yang diakui merasa bahwa hadiah itu relevan, itu akan menjadi cara yang bagus untuk memotivasi mereka untuk terus mendukung perubahan. Agar bermakna, pengakuan paling baik disampaikan oleh seseorang yang dihormati individu. Manajer langsung individu yang bersangkutan adalah orang yang paling tepat.

3) Rasa nyaman dengan sistem kerja baru

Alasan ketiga para karyawan PT KAI (Persero) mempertahankan perubahan yang telah dilakukan adalah kenyamanan dengan budaya kerja yang baru. Hal ini terungkap dari jawaban informan C berikut:

“Kalau saya sih merasakan adanya kenyamanan setelah perubahan ini. Jadinya ya kerja kita engga berasa lama. Memang awalnya berat juga sih

dan ada rasa takut apakah bisa ngikutin perubahan apa engga. Tapi setelah berjalan kemari baru kita bisa merasakan manfaatnya. Jadi saying kalau tidak dipertahankan. Apalagi kembali lagi pada kebiasaan lama.” (Hasil wawancara tanggal 17 Mei 2018).

Jawaban senada juga dikemukakan oleh informan G berikut:

“Saya pribadi lebih senang dengan keadaan sekarang ini dibandingkan sebelum ada perubahan. Suasana kerja enak dan pembagian kerjanya jelas, membuat kami enjoy untuk bekerja. Apalagi sekarang kami diberi kesempatan untuk terjun langsung ke stasiun besar seperti Gambir dan Pasar Senen. Jadi bisa untuk refreshing. Apa ya, harapan saya sih semoga perubahan yang telah kami raih ini tetap bisa kami pertahankan terus.” (Hasil wawancara tanggal 29 Mei 2018).

Kedua jawaban yang merupakan representasi dari jawaban para informan menunjukkan bahwa para karyawan sudah berada pada zona mapan dengan sistem atau pola kerja baru. Indikator ini terlihat dari sikap para karyawan yang sudah tidak menganggap perubahan sebagai beban tetapi sebaliknya sebagai sesuatu yang terbiasa dan menyenangkan. Ini menandakan bahwa karyawan sudah merasa menyatu dengan budaya baru yang ditandai oleh adanya tiga indikator (Macey et al., 2009, h. 5), yaitu: 1) menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang menggembirakan, menimbulkan rasa antusiasme, mengantarkan pada integritas, 2) tanpa sadar terlarut dalam pekerjaan, dan 3) lebih fokus pada pekerjaan dan mampu membangun komunikasi dengan rekan kerja.

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dan berfungsi membedakan organisasi dengan organisasi lainnya (Robins, 2003, h. 720). Membangun budaya organisasi merupakan sebuah proses panjang dan memerlukan waktu lama. Terjadinya kecocokan antara budaya yang tumbuh pada tiap-tiap individu dengan budaya yang berkembang pada pada

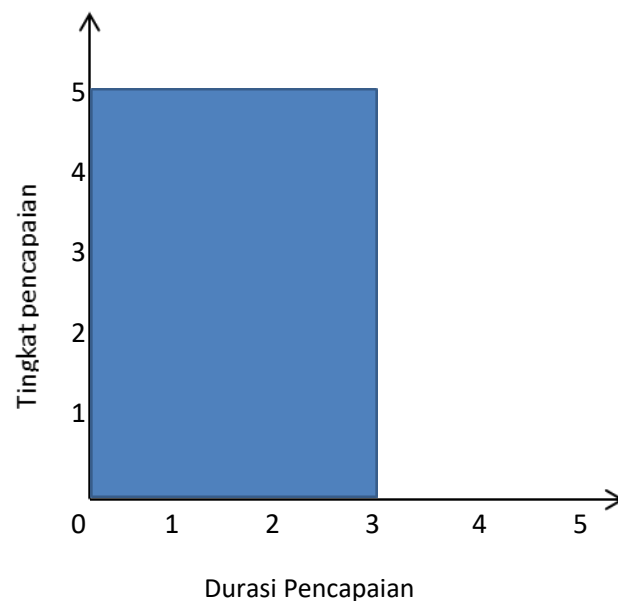
organisasi akan memperkuat keterikatan antara individu dengan organisasi dan akan semakin kecil tingkat *turn over* karyawan. Untuk menciptakan kecocokan antara individu dengan budaya organisasi diperlukan adanya strategi, yaitu sosialisasi (Sutrisno, 2010, h. 23-25). Proses sosialisasi sangat dibutuhkan untuk memberikan pemahaman yang benar kepada karyawan tentang langkah awal pembentukan budaya organisasi.

Program sosialisasi budaya organisasi PT KAI (Persero) dilakukan melalui forum formal, seperti upacara hari besar, ulang tahun perusahaan, pembukaan diklat atau dikla, pertemuan mingguan internal rutin unit, dan juga melalui surat elektronik (*email*) dan *e-office*, sebuah ruang baca virtual yang diperuntukkan bagi seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan. Hal ini sesuai dengan jawaban informan Senior Manajer A berikut:

“Untuk setiap informasi terkait dengan program baru, kebijakan baru atau aturan-aturan baru selalu disosialisasikan secara langsung oleh Kepala Daerah operasional, dalam upacara peringatan hari besar nasional, dan juga oleh pimpinan unit. Sekarang ini kan setiap karyawan sudah punya email, jadi sosialisasi juga dilakukan melalui email ke masing-masing orang dan *eoffice*, yaitu ruang baca virtual yang dapat diakses oleh seluruh karyawan PT KAI (Persero). Untuk mengubah karyawan bisa menjadi seperti sekarang ini dibutuhkan waktu lumayan lama antara 3 tahunan. Kendala adalah awal-awal perubahan itu, karena pengaruh kebiasaan lama sebelum perubahan. Belum lagi, mengajak karyawan yang sudah tua yang *gaptek* juga menjadi masalah tersendiri.” (Hasil wawancara tanggal 23 Mei 2018).

Adapun tujuan dari sosialisasi adalah untuk memperkenalkan program-program baru dan nilai-nilai budaya baru agar para karyawan menjadi bagian dari organisasi secara total dan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Menyukkseskan program perubahan khususnya membangun budaya organisasi baru menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, terutama, mengubah budaya lama yang sudah tertanam dalam pikiran para karyawan.

Mengacu kepada hasil penelitian terhadap penguatan (*reinforcement*) para karyawan, dapat disimpulkan bahwa penguatan (*reinforcement*) para karyawan PT KAI (Persero) telah tertanam pada diri para karyawan yang ditandai oleh komitmen yang kuat untuk terus mempertahankan perubahan serta rasa nyaman para karyawan dengan program manajemen perubahan meskipun membutuhkan proses yang panjang sekitar 3 tahun. Alasan ini masuk akal karena untuk menanamkan budaya kerja yang menyangkut pola pikir atau personalitas seseorang tidak mudah dan memerlukan proses. Berdasarkan keterangan ini, tahap penguatan dapat digambarkan seperti berikut:

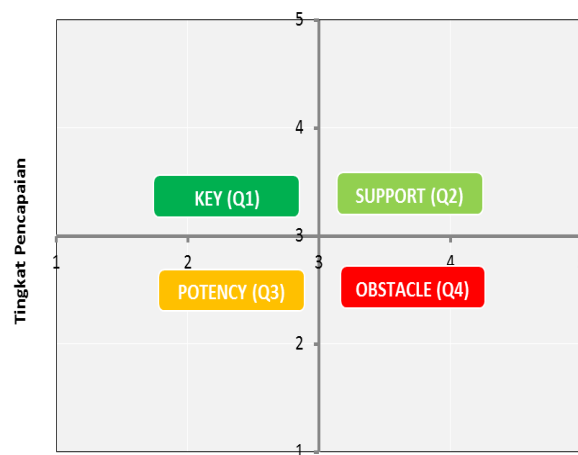


Gambar 4.6
Pencapaian Reinforcement Karyawan PT KAI (Persero)

4.3.2. Gambaran Keseluruhan Dimensi Change Management

Capaian dimensi change manajemen para karyawan PT KAI (Persero) akan dipetakan dengan menggunakan sebuah diagram kartesius. Diagram terbagi atas empat kuadran berdasarkan kepada tingkat pencapaian dimensi dan durasi atau

waktu pencapaiannya. Sumbu X (absis) adalah parameter untuk durasi pencapaian dimensi dari tercepat sampai terlama sedangkan sumbu Y (ordinat) adalah parameter untuk tingkat pencapaian dimensi. Adapun titik potong antara sumbu X dan Sumbu Y sebagai dasar pembagian kuadran diambil nilai tengah dari angka maksimal (5) dan angka minimal (1) baik dari penilaian tingkat pencapaian dan durasi pencapaian, sehingga diagram akan tampak seperti berikut:



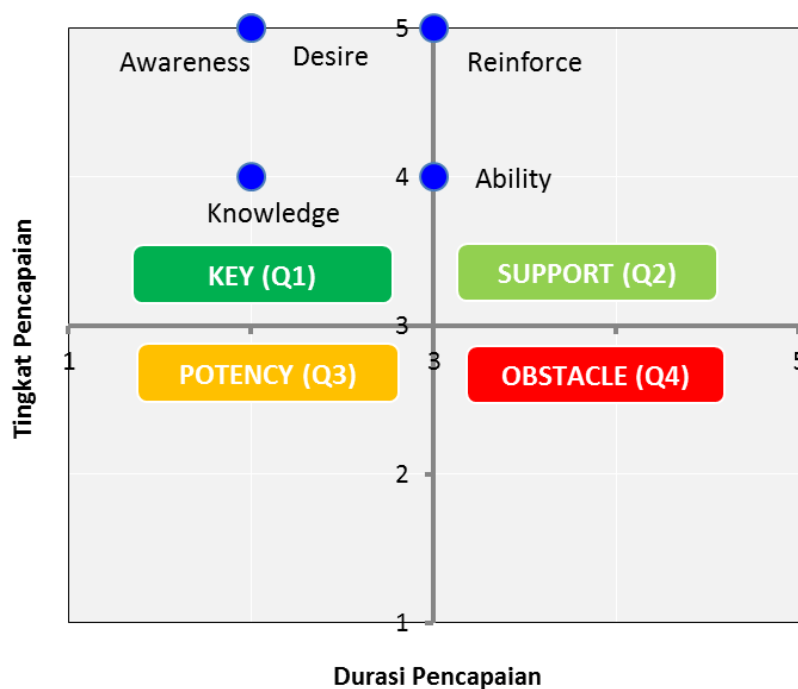
Gambar 4.7
Diagram Pemetaan Dimensi Change Management

Keterangan:

- Kuadran I (Q1) untuk dimensi yang telah berada pada kategori mapan dan dicapai dalam waktu cepat. Dimensi yang terletak pada kuadran ini dikategorikan kunci (*key*) karena berpengaruh sangat kuat terhadap keberhasilan program perubahan.
- Kuadran II (Q2) untuk dimensi yang telah berada pada kategori mapan tetapi dicapai dalam waktu lama. Dimensi yang terletak pada kuadran II ini dikategorikan pendukung (*support*) karena membantu keberhasilan program perubahan.

- Kuadran III (Q3) untuk dimensi pada kategori masih belum mapan tetapi dicapai dalam waktu cepat. Dimensi ini dikategorikan potensial (*Potency*) karena masih memungkinkan untuk dikembangkan apabila di berikan kesempatan yang lebih lama dalam rangka menyukseskan program perubahan.
- Kuadran IV (Q4) untuk dimensi pada kategori belum mapan dan memerlukan waktu lama untuk meraihnya. Dimensi ini dikategorikan penghambat (*obstacle*) karena menghambat keberhasilan program perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian, kelima dimensi *change management* dapat dipetakan seperti berikut:



Gambar 4.8
Hasil Pemetaan Dimensi Change Management Karyawan PT KAI (Persero)

Terdapat tiga dimensi berada di Kuadran I, yaitu *Awereness*, *Desire* dan *Knowledge* serta dua dimensi berada di Kuadran II, yaitu *Ability* dan *Reinforcement*. Gambar di atas menunjukkan bahwa kunci sukses PT KAI (Persero) dalam melaksanakan program perubahan terletak pada kemampuan para karyawan membangun kesadaran (*awareness*) akan arti penting perubahan, keinginan (*desire*) untuk berpartisipasi dalam perubahan, dan pengetahuan (*knowledge*) tentang teknis pelaksanaan perubahan dalam waktu cepat. Keberhasilan juga didukung oleh keberhasilan para karyawan membangun kemampuan (*ability*) personal (emosi, sikap, komunikasi dan sosialisasi) dan penguatan (*reinforcement*) untuk mempertahankan sistem kerja baru sehingga menjadi budaya kerja meskipun membutuhkan kerja ekstra keras dan memakan waktu lama.

Banyak organisasi menginvestasikan waktu dan energi yang signifikan dalam membangun kesadaran (*awareness*), keinginan (*desire*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) yang diperlukan untuk perubahan agar berhasil, namun mengabaikan tonggak pencapaian terakhir. Setelah perubahan selesai, kecenderungannya adalah untuk segera beralih ke tugas berikutnya. Akibatnya, upaya penguatan (*reinforce*) seringkali gagal dan ada risiko tidak sepenuhnya mewujudkan hasil yang diharapkan. Agar perubahan memberikan hasil yang diharapkan dari waktu ke waktu, capaian kelima bagian dari ADKAR Model harus dipertahankan secara aktif oleh karyawan.

4.4. Kebaruan Penelitian

Isu perubahan merupakan isu yang tiada akhir karena lingkungan ini sangat

dinamis. Isu perubahan semakin krusial setelah memasuki era global dimana arus informasi begitu cepat dan kendala geografis sudah mulai terhapuskan sehingga menjadikan kompetisi semakin ketat. Kondisi ini membuat kajian tentang perubahan menjadi sangat menarik sehingga asuk akal apabila sampai dengan sekarang ini penelitian terkait dengan perubahan telah banyak dilakukan. Namun demikian, dari sekian banyak penelitian tentang perubahan tersebut masih sedikit yang fokus kepada manajemen perubahan dari perspektif individu dengan menggunakan ADKAR Model.

Beberapa penelitian tentang manajemen perubahan dengan menggunakan ADKAR Model telah dilakukan dalam industri jasa seperti pendidikan (Charu Goyal & Patwardhan, 2018), Boca (2013), Angtyan (2019), & Gilani et al. (2017). Hasil ketiga penelitian tersebut mengungkap kontribusi manajemen perubahan ADKAR Model terhadap keberhasilan para manajer dalam melakukan perubahan organisasi. Manajemen perubahan mampu menyatukan keinginan individu, keinginan managerial, dan tujuan organisasi. Ketiga hasil penelitian melihat manajemen perubahan dari perspektif managerial. Adapun penelitian ini akan melihat manajemen perubahan dari perspektif para staf pelaksana yang menjadi ujung tombak dalam pelayanan.

Keberhasilan program perubahan PT Kereta Api Indonesia (Persero) menarik penulis dan pihak lain untuk melakukan penelitian. Terdapat sekitar 18 hasil penelitian terkait dengan perubahan organisasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Tendensi penelitian mengarah pada sisi kepuasan pelanggan, perubahan strategi, restrukturisasi, kepemimpinan dan sangat sedikit yang mengarah kepada manajemen perubahan. Penulis hanya menemukan adanya tiga

penelitian yang mengangkat sisi manajemen yang berfokus pada sumberdaya manusia sebagai inti dari organisasi. Ketiga penelitian tersebut mengangkat tema manajemen perubahan dari perspektif organisasi atau manajemen, sedangkan penelitian ini mengangkat change management dari perspektif para staf pelaksana dengan berdasarkan pada kelima dimensi *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement (ADKAR)*.

Perspektif individu dalam manajemen perubahan dapat saling melengkapi dengan perspektif organisasional. Memang perspektif individu pengaruhnya tidak sekuat perspektif organisasional yang lebih kompleks dan melibatkan sponsor atau dukungan pimpinan tetapi perspektif individu lebih bersifat fundamental sehingga akan membantu mempercepat proses perubahan organisasi. Oleh karena itu, change management pada perspektif individu menjadi sangat penting.

4.5. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian masih belum bisa memberikan informasi yang lengkap dan menjawab rumusan masalah sepenuhnya. Penulis telah berusaha dan melaksanakan penelitian ini sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian penulis memiliki keterbatasan yang mempengaruhi kondisi penelitian yang dilakukan. Adapun keterbatasan tersebut antara lain:

1. Dimensi *change management* yang digunakan dalam penelitian ini hanya terdiri atas lima, yaitu: *awareness, desire, knowledge, ability, dan reinforcement*. Sementara itu, masih ada dimensi lain yang juga turut berpengaruh terhadap keberhasilan program change management yang fokus pada pendekatan orang.

2. Penelitian melibatkan subyek penelitian dalam jumlah terbatas, yakni sebanyak 12 informan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan untuk penelitian di lokasi yang lain.
3. Pengambilan data tidak dilakukan melalui Focus Group Discussion (FGD) karena waktu penelitian yang sangat singkat dan momen yang kurang tepat. Akan tetapi sebagai ganti penulis melakukan diskusi secara informal dan ternyata lebih efektif karena informan dapat mengemukakan pendapatnya secara lebih terbuka.
4. Aturan birokratis yang diterapkan di perusahaan menghambat keleluasaan kepada penulis untuk bergerak dalam melakukan wawancara karena informan sudah ditentukan oleh atasan. Sebagai solusi, penulis mengambil alternatif menambah informan melalui forum informal guna melengkapi data penelitian.
5. Momen pengambilan data yang mendekati arus mudik dan arus balik lebaran menjadikan jadwal pengambilan data harus tertunda dan masa jeda ini memotong waktu ijin penelitian. Meskipun demikian, momen justru menjadi bahan pertimbangan bagi penulis untuk melakukan observasi terkait dengan pelayanan di lapangan secara langsung.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan paparan hasil penelitian dan pembahasan ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen perubahan layanan penumpang yang fokus kepada perubahan pola pikir karyawan berhasil mengantarkan PT Kereta Api Indonesia (Persero) menjadi perusahaan yang kompetitif seperti sekarang ini.
2. Keberhasilan manajemen perubahan layanan penumpang yang dijalankan PT Kereta Api Indonesia (Persero) karena diawali oleh tumbuhnya rasa kemendesakan (*sense of urgency*) dari para karyawan terhadap perubahan.
3. Kekuatan integritas dan komitmen para karyawan sangat berpengaruh dalam pembentukan budaya kerja baru PT Kereta Api Indonesia (Persero).
4. Budaya kerja lama menjadi salah satu kendala dalam akselerasi program manajemen perubahan pelayanan penumpang PT Kereta Api Indonesia (Persero).
5. Perspektif individu dalam manajemen perubahan layanan penumpang PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat saling melengkapi dengan perspektif lainnya. Meskipun demikian, perspektif individu lebih bersifat fundamental dan cepat sehingga akan membantu proses perubahan. Oleh karena itu, manajemen perubahan pada perspektif individu menjadi sangat penting.
6. Berdasarkan hasil pemetaan terhadap penelitian tentang PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebelumnya, penelitian dengan mengangkat tema

manajemen perubahan layanan penumpang dari perspektif individu menggunakan ADKAR Model ini belum pernah dilakukan sehingga penelitian ini diharapkan memberikan warna baru dalam ranah penelitian tentang PT kereta Api Indonesia (Persero).

5.2. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan layanan penumpang yang fokus pada perspektif individu terkait dengan keberhasilan PT Kereta Api Indonesia (Persero) menciptakan keunggulan daya saing berkelanjutan. Implikasinya, bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) khususnya dan perusahaan pada umumnya apabila akan melakukan perubahan, selain mempertimbangkan segi teknis, perusahaan juga harus mempertimbangkan sisi individu yang terdampak oleh perubahan tersebut.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Teoritis

Saran teoritis yang dapat disampaikan sehubungan dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Setiap program manajemen perubahan yang akan dijalankan oleh PT KAI di masa depan sebaiknya didasarkan kepada alasan-alasan yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi.
2. Rasa kemendesakan terhadap perubahan yang dimiliki oleh semua karyawan PT KAI sebaiknya terus dipertahankan sebagai langkah antisipatif menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat.

3. PT KAI memerlukan strategi yang tepat untuk proses akselerasi pencapaian kelima dimensi ADKAR tersebut guna mengimbangi kecepatan perubahan lingkungan.

3.2.2 Saran Praktis

Saran praktis yang dapat disampaikan sehubungan dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. PT Kereta Api Indonesia (Persero) perlu menyosialisasikan setiap rencana perubahan terlebih dahulu kepada seluruh karyawan melalui forum resmi maupun media komunikasi internal agar rencana perubahan dapat diterima dan didukung oleh seluruh anggota organisasi.
2. PT KAI dapat memanfaatkan program pendampingan (*coaching*) sebagai penunjang program pendidikan dan pelatihan serta dalam rangka memaksimalkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para karyawan.
3. PT KAI sebaiknya mendorong para karyawan untuk membuka diri terhadap arus informasi dari luar terkait dengan perkembangan layanan penumpang.
4. PT KAI dapat menerapkan variasi program peneganaan (*recognition*) lebih intensif, yaitu dengan memberikan apresiasi jangka pendek guna rangka merangsang peningkatan kompetensi para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Abrahamson, E. (2004). *Change without pain: How manager can overcome initiative overload, organizatopnal chaos, and employee burnout*. USA: Harvard Business School Press.
- Armstrong, M. (2000). *Performance management. Key strategies and practical guidelines Second edition* . USA: Kogan Page Limited
- Anderson, D., & Anderson, L. S. A. (2001). *Beyond change management : Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational leraning : Theori of action perspective*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Balmer, J M. T., and Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level*. London: Routledge.
- Bandur, A. (2016). *Penelitian kualitatif – Metodologi, desain dan teknik analisis data dengan NVivo 11 Plus*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Barnes, S. & Hunt, B. (2001). *E-Commerce and v-business: Business models for global success*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Barnes, S. (2007). *E-Commerce and v-Business. Digital enterprise in the twenty-first century*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Berger, L. A. S., Martin J. & Berger, D. R. (1994). *The change management handbook: a road map to corporate transformation*. USA: Irwin.
- Blake, R. & Mouton, J. (1968). *Corporate excellence through grid organisation Development*. Houston, Texas: Gulf.
- Boeji, H. (2010). *Analylis in qualitative research*. California: Sage Publication.
- Bogdan, R. & Taylor, S.J. (1975). *Introduction to qualitative research methods*. New York: John Wiley.
- Boonstra, (2004). *Dynamics of Organizational change and learning*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Bridge, W. (2003). *Managing transition: Making the most of change. Second Edition Updated and Expanded*. USA: De Capo Press.

- Burnes, B. (2009). *Managing change : A Strategic approach to organisational dynamics 5th ed.* England: Prentice Hall
- Carnal, C. A. (2007). *Managing change in organization. Fifth Edition.* England: Pearson Education Limited.
- Collins, D. (1998). *Organizational change: Sociological perspectives.* London: Routledge
- Collins, H. M. (2010). *Tacit and explicit knowledge.* Chicago : The University of Chicago Press
- Collins., J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't.* New York: HarperCollins.
- Collin, J. & Hansen, M. T. (2013). *Great by choice, terjemahan satrio Wahono.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1995). *Harvard Business Review on Change. Building your companies vision.* Boston: Harvard Business School Publishing
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed change: How resilient managers succeed and prosper where others fail.* USA: Vilard Book.
- Creswell, John. W. 2014. *Research desain. Qualitative, quantitative, mixed methods approaches, third edition.* California: Sage Publication.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G (2003). *Organization change and development 8th edition.* South Western: Thomson Corporation.
- Davidson, J. (2005). *The complete ideal's guide to change management.* Terjemahan Dudy Priatna. Jakarta: Prenada Media Group.
- Davenport, T. H., Liebold, M., & Voelpel, S. (2006). *Strategic management in the innovative economy: Strategy approaches and tools for dynamic innovative capabilities.* Germany: Publicis and Wiley.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: Quality, productivity and competitive position.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Emzir (2011). *Analisis data: Metodologi penelitian kualitatif.* Jakarta: Rajawali Pers.
- Endsley M.R., & Garland, D.J. (2000). *Situation awareness analysis and measurement.* London: Lawrence Erlbaum Associates,
- Foster, T. R.V. (2001). *Memberikan perhatian kepada pelanggan. edisi bahasa Indonesia dari: How to be a better at customer service.* Alih bahasa oleh Agus Teguh. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Forster, N (2005). *Maximum performance. A practical guide to leading and managing people at work.* UK: Edward Elgar Publishing Limited

- Gallos, J. V., & Schein, E. H. (2006). *Organization development*. San Francisco: Ossey-Bass.
- Gary, B. D. (1993). *The research process*. New York: Oxford University Press.
- Gasperz, Vincent, 1997. *Manajemen mutu i penerapan konsep-konsep kualitas dalam manajemen bisnis total*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Grant, R. M. (1999). *Analisis strategi kontemporer: konsep, teknik, aplikasi. Terjemahan Thomas Secokusumo*. Jakarta: Erlangga.
- Green, M. (2007). *Change management masterclass : a step by step guide to successful change management*. London: Kogan-Page.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing. Managing the moment of the truth in service competition*. Massachusetts: Lexington.
- Griffin, J. (1996). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. New York: Simon and Chuster inc.
- Hammel, G. & Prahalad, C.K. (1995). *Kompetisi masa depan*. Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution*. U.S.A: Harper Business.
- Harrington, H. J., Conner, D. R., & Horney, N. L. (2000). *Project change management, applying change management to improvement projects international quality advisor*. USA: Mc Growhill.
- Harris, W. translator (1994). *Heraclitus: The Complete fragments: Translation and commentary and the greek text. Humanities and the liberal arts: Greek language and literature: Text and commentary*. UK: Middlebury College.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people s ide of change*. USA: Prosci Learning Centre.
- Hitcher, W. (2006). *The innovation paradigm*. New York: Wiley
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen strategis. Terjemahan Julianto Agung edisi II*. Yogyakarta: Andi.
- Huges, M. (2010). *Managing Change. A Critical Perspektif, second edition*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Idrus, M. (2009). *Metode penelitian ilmu sosial*. Jakarta: Erlangga.
- Irawan, H. (2002). *10 Prinsip kepuasan pelanggan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Mills, J. H. (2003). *Making sense of organizational change*. London: Routledge.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Management by process. A roadmap to sustainable business process management*. UK: Elsevier.
- Juran, J.M. (1995). *Merancang mutu. Terjemahan oleh Hartono Bambang*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Kasali, R. (2005). *Change. Tak peduli berapa jauh jalan yang anda jalani, putar arah sekarang juga. (Manajemen perubahan dan manajemen harapan)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2012). *Blue ocean strategy : Strategi samudra biru. Terjemahan Satrio Wahono*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Kliem, R. L. & Ludin, I. S. (1994). *The people side of project management*. England: Gower Publishing.
- Kotter, P. (2001). *Marketing management. The millenium eEdition*. USA: Prantice hall. Inc.
- _____, (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, Pp. & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of marketing: Pearson custom business resources series*. USA: The Prentice Hall international series in marketing.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Locke, E. A. (2009). *Handbook of principles of organizational behavior*. UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Markopoulos, P., de Ruyter, B., & Mackay, W. (2009). *Awareness systems. Advances in theory, methodology, and design*. London: Springer Dordrecht Heidelberg.
- McCalman, J., & Paton, R.A. (1992). *Change management. A Guide to Effective Implementation*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Miller, A. (1998). *Strategic management 3rd edition*. USA: McGraw Hill.
- Morgan, G. (2006). *The image of organization. Updated edition of the international best*. California: Sage Publication.

- Muhadjir, N. (2011). *Metodologi penelitian: paradigma positivisme objektif, Phenomenologi Interpretif, Logika Bahasa Platonis, Chomkyist, Hegelian & hermeneutik, paradigma studi islam, matematik recursion, set-theory & structural equation modeling dan mixed edisi VI pengembangan*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Naumann, W. L. (1997). *Social Research Methode: Qualitative and Quantitative approaches*. Boston: Third Edition, Allyn and Bacon.
- Nauman, E. (1995). *Creating Customer value. The path to sustainable competitive advantage*. Cincinnati, OH: Thompson Executive
- Nilakant, V. & Ramnarayan, S. (2006). *Change management: Altering mindsets in a global context*. New Delhi: Response Book.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *Knowledge creating company. How japanese companies create the dynamic of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Palestini, R. H. (2009). *From leadership theory to practice : A game plan for success as a leader*. United Kingdom: Rowman & Littlefield Education.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2006). *Managing organizational change. A multiple perspective approach, international edition*. California: McGraw-Hill.
- Pearce II, J. A. Rr., & Richard, B. (2007). *Strategic management-formulation, implementation, and control, 10th edition*. USA. Mc Graw Hill.
- Pole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- , (1990). *The competitive advantage of nation*. New York: The Free Press
- Ramanathan, J., and Ramnath, R. (2009). *Co-engineering applications and adaptive business technologies in practice : enterprise service ontologies, models, and frameworks*. New York: Hershey.
- Rangkuti, F. (2003). *Measuring customer satisfaction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ricceri, F. (2008). *Intellectual capital and knowledge management : strategic management of knowledge resources*. Oxxon: Routledge.

- Rashford, N. S. (2006). *An interlevel dynamics approach*. London: Routledge
- Robbins, S. P., (1994). *Organization theory: structure, design, and application behavior, concepts, controversies, and application*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- _____, (2006). *Organizational behavior tenth edition*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Index.
- Salaman, G., & Asch, D. (2003). *Strategy and capability: sustaining organizational change*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Santana, S. K. (2010). *Menulis ilmiah metode penelitian kualitatif edisi kedua*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Scott W., Stoep, V., & Johnston, D. J. (2009). *Research methods for everyday life: blending qualitative and quantitative approaches*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*- 1st ed. Usa: Doubleday.
- Shield, J. (2007). *Managing employee performance and reward. Concepts, practices, strategies*. U K: Cambridge Uninersity Press.
- Siagian, S. P. (1986). *Filsafat Administrasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Siswanto, B. S. (2003). *Manajemen Tenaga kerja Indonesia, Edisi 2*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organizations fifth edition*. England: Prantice Hall.
- Sumarsono, S. (2009). *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Jogjakarta : Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Fajar Interpretama Mandiri.
- Tjiptono, F. (2005). *Perspektif manajemen dan pemasaran kontemporer, edisi I*. Yogyakarta: Andi.
- Welch, J., & Welch, S., (20014). *The winning* . USA: Harper Collins Publishers.
- Widjaja, A.W. (1986). *Individu, Keluarga Dan Masyarakat*. Jakarta: Akademika Persindo.

- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories. Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Berlin: Physica-Verlag.
- Zeithaml, V.A., & Bitner, J.M., (2000). *Services marketing. Integrating customer focus across the firm*. USA, McGraw-Hill Companies.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service. Balancing customer perception and expectation*. New York: The Free Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing : integrating customer focus across the firm*. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education.

Journal

- Acharya, T. A. (2015). Business Process Reengineering in Commercial Banks: A Case Study of Andhra Bank. *International Journal of Multidisciplin LISSN* : 2349-7408, Vol II, Issue 2 (3) October.
- Ajmal, M. & Lodhi, S. A. (2015). Organisational consciousness: a new paradigm for sustainable change management. *Int. J. Strategic Change Management*, Vol. 6, Nos. 3/4,
- Barney, J. (1991). Firm Resaource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol 17, No.1, 99-120.
- Burnes, B. (2014). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French, *Journal of Change Management*, DOI: 10.1080/14697017.2014.969755
- Cao, G., Clarke, S., & Lehaney, L. A Critique of BPR from a Holistic Perspective. *Business Process Management Journal*, Vol. 7 No. 4, 2001.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D.J., & Velasquez, M. The Ethics of Organizational Politics. *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 3 (Jul., 1981), pp. 363-374 Published by: Academy of Management.
- Gilani, H. R., Kozak, R. A. & Innes, J. L. (2017). A Change Management Model for the Adoption of Chain of Custody Certification in the British Columbia Value-added Wood Products Sector. *Journal of Change Management*, DOI: 10.1080/14697017.2017.1349163. Published by Routledge.
- Goyal, C. & Patwardhan, M. (2018). Role of change management using ADKAR model: a study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 18, Nos. 3/4, pp. 297-316.

- Hin, X. J. (2015). A Comparative Study of Business Process Reengineering in China. *International Journal of Multidisciplinary Advanced research Trends* ISSN : 2349-7408 Volume II, Issue 2(3), October
- Leybourne, S. A. (2016). Emotionally sustainable change: two frameworks to assist with transition. *Interantional Journal Strategic Change Management*, Vol. 7, No. 1,
- Mento, A. J., Jones, R. M., & Drindorfer (2002A). Change Management Process: Gounded in both Theory and Practice. *Journal of Change Management*, Vol. 3,1. 45-59. Henry Stewart Publication. 1469-7017.
- Nonaka, I & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* Vol. 40, No. 3. <http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701>
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007): Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, Nos. 1–2, 1–19, January–March.
- Peteraf, Margaret A, (1993).The Cornerstones of Competitif Advantage : A Resource based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179-1 91
- Pieterse, J. H., Marjolein C. J. C., & Thijs, (2012). Human. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 25 No. 6, pp. 798-818
- Prouska, R. (2014). Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation, [*Journal of Change Management*](#) 07/; 14(3).
- Sabourin, V. & Ayande, A. (2015) ‘Better results in services: obstacles in transforming service organisations’, *Internatiojal Journal Strategic Change Management*, Vol. 6, Nos. 3/4, pp.213–237.
- Sia, S. K., & Neo, B. S. (2008). Business process reengineering, empowerment and work monitoring. An empirical analysis through the Panopticon. *Business Process Management Journal* Vol. 14 No. 5, pp. 609-628 Emerald Group Publishing Limited 1463-7154.
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organization. *Sloan Management Review*, pp 7-23
- Stanton, J. M. (2000). Reactions to Employee Performance Monitoring: *Framework, Review, and Research Directions*, *Human Performance*, 13:1, 85-113, DOI: 10.1207/S15327043HUP1301_4
- Will, M. G. (2015),"Successful organizational change through win-win". *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11 Iss 2 pp. 193 - 214

Laman internet

https://www.huffingtonpost.com/soyoung-kang/the-true-meaning-of-integ_b_11273420.html (20/8/2018)

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/publication/wcms_546505.pdf (05/11/2018)

<https://www.kai.id/> (03/03/2018)

<https://www.prosci.com/> (12/03/2018)

<https://www.inc.com/peter-economy/create-culture-of-responsibility.html>
(28/07/2017)

LAMPIRAN 1

Pedoman Wawancara Untuk Staf

1. Dari manakah anda mengetahui informasi tentang program perubahan di perusahaan ini?
2. Menurut Anda, kira-kira mengapa perusahaan perlu untuk melakukan perubahan seperti sekarang ini?
3. Apakah seluruh karyawan dilibatkan dalam program perubahan?
4. Apakah Anda mendukung program perubahan yang dijalankan oleh perusahaan? Mengapa?
5. Kendala-kendala apakah yang Anda alami dalam mengikuti program perubahan seperti sekarang ini?
6. Pelatihan-pelatihan apakah yang diberikan kepada karyawan untuk menunjang program perubahan seperti sekarang ini?
7. Apakah para karyawan diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi di lapangan? Jelaskan
8. Apakah ada monitoring dari atasan terhadap seluruh karyawan dalam menjalankan sistem yang baru? Bentuknya seperti apa dan kapan?
9. Apakah atasan langsung Anda mendukung/menghambat terhadap program perubahan yang sedang dijalankan? Sebutkan contohnya!
10. Peran seperti apakah yang seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan program perubahan?

LAMPIRAN 2

Pedoman Wawancara Untuk Pimpinan

1. Apakah arti perubahan bagi bapak /ibu sebagai pimpinan?
2. Seberapa pentingkah program perubahan bagi perusahaan?
3. Bagaimanakah peran seorang pimpinan dalam perubahan?
4. Siapa sajakah pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam program perubahan
5. Seberapa pentingkah peran staf dalam perubahan?
6. Apakah 191system191 yang mendasari perubahan di PT. KAI ini?
7. Bagaimana cara agar program perubahan ini diterima oleh seluruh staf?
8. langkah-langkah apakah yang telah ditempuh oleh perusahaan agar seluruh staf mendukung program perubahan yang dijalankan oleh perusahaan?
9. Program pelatihan apakah yang diberikan kepada staf terkait dengan program perubahan seperti yang dilakukan saat ini?
10. Strategi apa yang digunakan untuk mengeksplorasi kreativitasnya para staf dalam menjalankan tugasnya?
11. Apakah langkah yang ditempuh untuk memastikan bahwa 191system baru hasil perubahan dijalankan oleh karyawan dan mencegah mereka tidak kembali kepada kebiasaan lama?

LAMPIRAN 3

Pedoman Wawancara Untuk Pelanggan/Pengguna jasa

1. Bapak/ibu ingin naik kereta apa dan tujuan kemana?
2. Sudah berapa lama Bapak/Ibu menggunakan jasa kereta api?
3. Seberapa sering Bapak/ibu menggunakan jasa kereta api?
4. Apa alasan Bapak/Ibu lebih suka menggunakan jasa kereta api?
5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang pelayanan kereta sekarang ini?
6. Bagaimana jika dibandingkan dengan pelayanan dulu?
7. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang para petugas kereta baik di stasiun maupun di dalam kereta?
8. Bagaimana dengan fasilitas yang disediakan oleh PT KAI?
9. Apakah saran atau masukan Bapak/Ibu untuk PT KAI ke depannya?

LAMPIRAN 4



SURAT KETERANGAN

Nomor : SDM.I/VII/67/DI.2018

1. Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Daerah Operasi I Jakarta menerangkan :

Nama : AGUS PRIYANTO
NIM/NIS : 170230140024
Asal Universitas : UNIVERSITAS PADJADJARAN
Jurusan : ILMU ADMINISTRASI

Telah selesai melaksanakan Praktek Kerja Lapangan/Survey/Skripsi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi I Jakarta, mulai tanggal : 16 Mei 2018 s.d 16 Juli 2018 dengan hasil : **BAIK**

2. Demikian Surat Keterangan ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.
3. Terima kasih.

Jakarta, 19 Juli 2018

Ketua Tim Penyelenggara
PKL/Survey/Skripsi,

TRI EKO YUWONO
NIPP. 48039

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)
DAERAH OPERASI 1 JAKARTA - Jl. Pegangsaan Timur No. 6, Pegangsaan Menteng, Jakarta-Pusat 10330



CURRICULUM VITAE

Nama : Agus Priyanto
Tempat Lahir : Temanggung
Tanggal lahir : 24 – 05 - 1967
Alamat : Perum Bojong Depok Baru 1 Blok Di/11 RT03/08, Kedung
Waringin, Bojong Gede, Kab. Bogor

Riwayat Pendidikan

1974-1980 : SD Negeri 6 Temanggung
1980-1983 : SMP Negeri 2 Temanggung
1983-1986 : SMA Negeri 1 Temanggung
1986-1992 : S1 Bahasa dan Sastra Universitas Diponegoro
2005-2008 : S2 Ilmu Administrasi Universitas Indonesia

Riwayat Pekerjaan

1992-1995 : New Concept Education Centre
1995-1999 : PT Garuda Indawa
2000-Sekarang : Universitas Terbuka

Pelatihan

- 1 Pelatihan Tutorial th 2002
- 2 Pelatihan ISO 9001 oleh PT Global th 2008
- 3 Pelatihan SPI th 2010
- 4 Pelatihan Kewirausahaan oleh Dikti th 2012

- 5 Pelatihan Analisis Jabatan 2019
- 6 Pelatihan Analisis Data Kuantitatif dengan PLS-SEM th 2020

Karya Ilmiah

- 1 Sistem Informasi manajemen Kotamadya Jakarta Selatan
- 2 Custom Made Strategy PT Satu Kayu Design
- 3 Succeeding Change on Passenger Service through Initial Stage. Study at PT Kereta Api Indonesia (Persero)